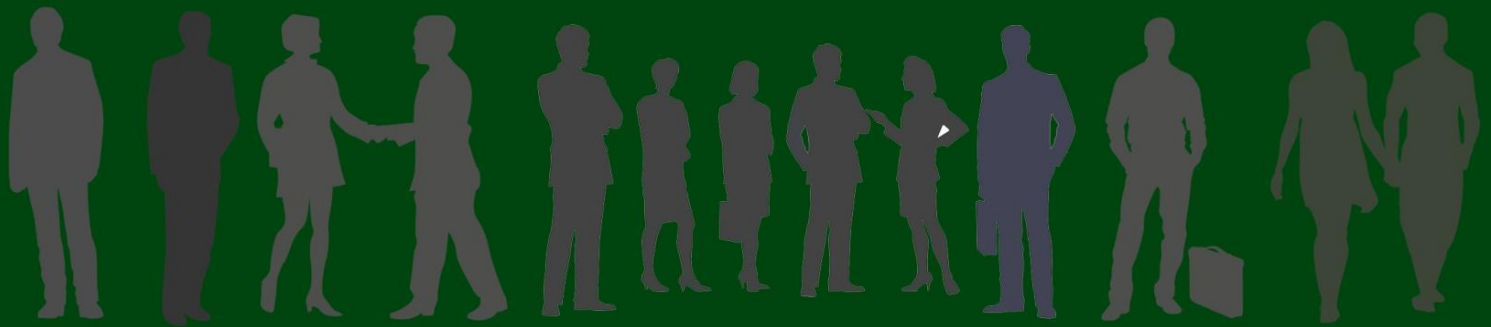




**Prácticas de selección y su incidencia en el desarrollo humano y organizacional en empresas demandantes de la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo CONFA**



**Alexandra Duque Castro  
Diana Marcela Ramírez**



**Tutor: Luis Hernando Valencia Mejía**



**Prácticas de selección y su incidencia en el desarrollo humano y organizacional en empresas demandantes de la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo CONFA**

**Alexandra Duque Castro**

**Diana Marcela Ramírez**

**Tutor: Luis Hernando Valencia Mejía**

**Universidad de Manizales**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**  
**Especialización en Gerencia del Talento Humano**  
**Manizales 2017**

## Contenido

1. Introducción.....	7
2. Antecedentes.....	9
3. Justificación.....	15
4. Planteamiento del problema .....	16
5. Objetivos.....	19
5.1. Objetivo general .....	19
5.2. Objetivos específicos.....	19
6. Marco teórico.....	20
6.1. ¿Qué es la administración?.....	20
6.2. La administración de recursos humanos.....	21
6.3. Práctica de selección de personal .....	25
6.4. Desarrollo organizacional y desarrollo humano.....	35
6.5. Intermediación laboral.....	43
7. Metodología.....	53
7.1. Procedimiento.....	54
8. Análisis de Resultados.....	55
8.2. Análisis del primer objetivo específico:.....	55
8.2 Análisis del segundo objetivo específico.....	59
8. 3. Análisis del tercer objetivo específico.....	71
8.4. Análisis del cuarto objetivo específico.....	78
9. Conclusiones.....	87
10. Recomendaciones .....	92
11. Referencias bibliográficas .....	100

12. Anexos.....	104
12.1. Instrumento utilizado.....	104

**Lista de figuras**

Figura 1: Desempleo Junio de 2016.....	18
Figura 2: Desajustes en el equilibrio entre potencial y demanda.....	28
Figura 3: Promoción y asenso.....	29
Figura 4. Proceso de selección binomio hombre-puesto.....	29
Figura 5: Proceso de selección de personal.....	32
Figura 6: Acople entre el candidato y el puesto.....	33
Figura 7. Modelos de colocación, selección y clasificación.....	34
Figura 8: Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos que muestra el modelo de selección de personal.....	35
Figura 9: Dimensiones del desarrollo humano.....	41
Figura 10: Relaciones entre el trabajo y el desarrollo humano.....	42
Figura 11: Esquema de la propuesta de intervención.....	79

**Lista de gráficas**

Gráfica 1: Tipo de empresas que aplicaron el instrumento .....	56
Gráfica 2. Ámbito de operación de las empresas encuestadas .....	57
Gráfica 3. Tamaño de la empresa .....	57
Gráfica 4. La empresa cuenta con un área de gestión humana .....	58
Gráfica 5. Nivel educativo de la persona responsable del área de gestión humana o quien haga las veces. ....	59

Gráfica 6. Profesión de la persona responsable del área de Recursos Humanos .....	59
Gráfica 7. Cómo identifica su empresa las necesidades de vinculación de personal?.....	60
Gráfica 8. Cuando decide proveer un nuevo cargo, ¿cuáles de las siguientes características del perfil son las más relevantes para el proceso? .....	61
Gráfica 9. Cuáles de los siguientes aspectos están incorporados en el proceso de selección de su empresa .....	62
Gráfica 10. Tipo de contrato que ofrece en sus vacantes .....	63
Gráfica 11. ¿Qué programas tiene su empresa enfocada en la motivación y calidad de vida del personal .....	66
Gráfica 12. ¿Cada cuánto realiza procesos de capacitación a su personal? .....	67
Gráfica 13. El contenido de sus capacitaciones está enfocado usualmente en.....	68
Gráfica 14. Cómo determina las necesidades de capacitación? .....	69
Gráfica 14. ¿Cómo miden los resultados de las capacitaciones las organizaciones? .....	70
Gráfica 15 ¿Cómo miden los resultados de las capacitaciones los trabajadores? .....	71
Gráfica 16. ¿Cómo miden los resultados de las capacitaciones a nivel de las tareas y las operaciones? .....	72
Gráfica 17. Cuándo requiere servicios de intermediación laboral para la provisión de personal, ¿cuáles son las opciones que más utiliza su empresa? .....	73
Gráfica 18. Qué aspectos tiene en cuenta al momento de evaluar el proceso de provisión de personas, ofrecido por un intermediador laboral.....	75
Gráfica 19. Para su empresa, ¿cuáles son los cargos más difíciles de cubrir? .....	78
Gráfica 20. Elementos tenidos en cuenta en la definición del perfil .....	79

### **Lista de tablas**

Tabla 1: Aportes del proceso de selección al desarrollo humano .....	64
Tabla 2: Aportes del proceso de selección al desarrollo organizacional.....	65
Tabla 3: Consideraciones del por qué la evaluación de desempeño es la más utilizada .....	69
Tabla 4: Consideraciones del por qué la entrevista de retiro es la menos utilizada .....	70

Tabla 5: Consideraciones de las opciones son más utilizadas en provisión de personal .....	74
Tabla 6: Consideraciones de las opciones menos utilizadas en provisión de personal .....	74
Tabla 7: Consideraciones de los elementos más tenidos en cuenta para evaluar la provisión de personal .....	76
Tabla 8: Consideraciones de los elementos menos tenidos en cuenta para evaluar la provisión de personal .....	76
Tabla 9: Prácticas o procesos que faltan para cumplir con las vacantes .....	77
Tabla 10. Estrategias de intervención por categorías .....	81
Tabla 11. Presupuesto requerido para la ejecución de plan de intervención en las cuatro categorías .....	85
Tabla 12. Desarrollo humano .....	86
Tabla 13. Desarrollo organizacional .....	86
Tabla 14. Intermediación laboral .....	87
Tabla 15. Cronograma de la propuesta de intervención .....	95

## 1. Introducción

Esta investigación se inscribe en el grupo de investigación en Desarrollo Humano y Organizacional en el mundo del trabajo, en la línea de investigación Gerencia del Talento Humano en el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento, de la Universidad de Manizales. La investigación se propone analizar los efectos de las prácticas de Gestión Humana en el Desarrollo Humano y Organizacional en empresas de Manizales, en particular las prácticas de selección de personal, que es donde CONFA presta principalmente los servicios de intermediación laboral.

Como lo expresa García (2009), la gestión humana incluye procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte a la dirección de la organización, y que opera mediante el establecimiento de políticas, planes y programas que se pueden desarrollar para motivar al personal, con el fin de potenciar las capacidades y el rendimiento de las personas, como factor clave de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor. García (20019) define cinco macro-procesos en las áreas de gestión humana:

1. Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y la definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y el desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y apoye la organización.
2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y la cultura organizativa, con el fin de crear valor a la organización.

3. Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y garantizar la sostenibilidad de la organización.

4. Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales en el campo profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la producción de conocimiento y las competencias para que la empresa cree valor.

5. Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono para mejorar la estabilidad laboral y aportar a la estrategia de la organización (García, 2009, p. 178).

Este trabajo, pretendió conocer la incidencia de las prácticas de selección en el Desarrollo Humano y Organizacional de las empresas que demandan los servicios de la Agencia de Gestión y Colocación de empleo CONFA. Para esto, se analizó el segundo macro-proceso del que habla García (2009), el de incorporación y adaptación de las personas a la organización

El Decreto 3115 (1997), que sustituyó el Decreto 2676 de 1971, define la intermediación laboral y las agencias de colocación de empleo en su capítulo 1, artículo 1 así:

Es la actividad organizada encaminada en poner en contacto a oferentes y demandantes de mano de obra dentro del mercado laboral para que mutuamente satisfagan sus necesidades, entendiéndose como oferentes de mano de obra las personas naturales que están en disposición de ofrecer su fuerza de trabajo en el Mercado Laboral y, como demanda de mano de obra, el requerimiento de las diferentes unidades económicas para que sus vacantes sean ocupadas por personas calificadas para el desempeño de las mismas (p.1)



La intermediación, se centra en ubicar las dos necesidades del oferente y el demandante de mano de obra, de manera que, si resulta una relación contractual, ésta se dará entre esas dos partes y no con el intermediario. Este último, solo puede cobrar al demandante una comisión por el servicio de selección y para el trabajador debe ser un servicio gratuito. Esto significa, de acuerdo con el Decreto 3115 de 1997, que

El intermediario es la persona dedicada a la actividad de poner en contacto a oferentes y demandantes de mano de obra para que estos últimos vinculen a los primeros como sus trabajadores, recibiendo una comisión como contraprestación (en el caso de las agencias lucrativas). Las agencias de empleo no tienen carácter de empleadoras frente a los trabajadores suministrados. El demandante de la mano de obra adquiere la calidad de empleador. La obligación de la agencia de Gestión y Colocación de empleo solo se limita a ubicar al oferente de la mano de obra al servicio del demandante del servicio quien es el verdadero empleador. (p.1)

## **2. Antecedentes**

1. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana (García, 2009). Este artículo proviene de la investigación titulada “La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social”, adelantada por el Grupo “Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle”. El resumen que trae el artículo de García (2009) plantea:

Resumen: La gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la Dirección de la Organización. En este artículo de

investigación se muestra cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. La clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macro procesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional. (García, 2009, p. 162).

La utilidad de este artículo, consiste en la descripción de cinco macro procesos de la gestión humana, que sirvieron a la presente investigación para enriquecer la categoría teórica de la selección de personal, aunque el artículo no habla directamente de este proceso crucial de la gestión humana en la administración.

2. Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia (Calderón, Montes y Tobón, 2004). Este artículo se deriva de la investigación Relación de dependencia entre las prácticas de recursos humanos y el estilo estratégico de la organización en las medianas empresas de la ciudad de Manizales, adelantada en la Línea de Gestión Humana del Grupo de Investigación “Cultura organizacional y Gestión Humana”, de la Universidad Nacional Sede Manizales. La investigación se realizó entre enero de 2003 y marzo de 2004. El resumen que trae el artículo de Calderón, Montes y Tobón (2004) es el siguiente:

Resumen: Este artículo revisa las prácticas de recurso humano y los estilos estratégicos en la mediana empresa, tomando como caso de estudio las empresas de la ciudad de Manizales, Colombia. Después de hacer una evaluación de las relaciones entre las prácticas de gestión humana y la orientación estratégica del negocio en la población estudiada no se encontraron evidencias de la existencia de relaciones entre estos dos aspectos, a pesar de que las evidencias empíricas en otros ámbitos muestran lo contrario. Esto lleva a concluir la falta de coherencia entre las estrategias corporativas y las de recursos humanos y la incongruencia de los estilos estratégicos entre las diversas prácticas.

Este estudio se planteó como hipótesis explicativa el poco desarrollo de los sistemas estratégicos de gestión humana, de manera que el manejo de recursos humanos en las empresas estudiadas, obedece a razones de tipo funcional en vez de a posturas estratégicas de la compañía. En la mayoría de las empresas, se halló, a nivel descriptivo, una predominancia de orientaciones estratégicas corporativas hacia el cliente y el producto y prácticas de excelencia operativa, lo cual genera precisamente las incoherencias citadas (p.10)

Como se observa, este texto es de alto interés para esta investigación, porque se refiere a empresas de Manizales y a la relación entre la gestión humana y la orientación estratégica de las empresas. El estudio encuentra una incoherencia entre la gestión humana y los propósitos empresariales. Sin embargo, no aborda la selección de personal como problema de la gestión.

3. Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia) de Barrios, Gallego, López y Restrepo (2016). Este trabajo proviene de la investigación titulada Prácticas exitosas de Gestión Humana. El estudio fue financiado por el Centro de

Investigaciones y Consultorías (CIC) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, en Medellín, que concluyó en el año 2010. El resumen que presenta el artículo de Barrios, Gallego, López y Restrepo (2016) es el siguiente:

Resumen: la investigación que soporta este artículo se ejecutó tomando como base tres ejes principales, la relación entre la teoría sobre gestión humana y las prácticas empresariales de gestión humana; las prácticas tradicionales de gestión humana; y, las prácticas innovadoras en gestión humana. El análisis de contenido realizado a las entrevistas de los jefes de talento humano participantes en el estudio, apoyado en herramientas de análisis cualitativo de información como el Atlas. Ti, permitió identificar un conjunto de prácticas que para las organizaciones han sido exitosas y que son innovadoras, además de encontrar una clara relación entre algunos aspectos de la cotidianidad empresarial y los referentes conceptuales sobre la gestión del talento humano (p. 117).

El estudio es interesante para esta investigación porque se adelantó en Medellín, considerada una ciudad industrial, de alta eficiencia administrativa. Relaciona la práctica empresarial de la gestión humana con las perspectivas estratégicas de las empresas. No obstante, no habla directamente de selección de personal.

4. Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas (Agreda, 2016). Este artículo fue realizado mediante una revisión bibliográfica y documental en la búsqueda de información en varias revistas científicas arbitradas, de modo que se trata de una revisión de literatura, pero no se refiere a un caso específico. El resumen que presenta Agreda (2016) es el siguiente:

Resumen: En el presente artículo se encuentra una revisión temática acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personal, pues en la contemporaneidad es un procedimiento clave en las organizaciones que pretenden alcanzar el éxito competitivo en un mercado globalizado y creciente. Se describió y analizó los principales conceptos acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personal. En un segundo momento se identifica las etapas y fases de este proceso, y se plasma los nuevos retos y estrategias del mismo. También se contrastó información que permitiera conocer las principales críticas al proceso de selección, divergencias e inconformidades que sus actuales prácticas despiertan en la sociedad actual, haciendo énfasis en el manejo de la ética en dichos procesos. (p.1)

Como se observa, el artículo sí aborda el problema que se enfrenta en esta investigación que es la selección y el reclutamiento de personal, pero no lo hace mediante la observación de empresas particulares, puesto que su abordaje es solamente teórico.

5. Los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo y de servicio en el distrito de educación 06d04 Colta-Guamote, y su influencia en el desarrollo institucional periodo 2014 – 2015 (Huilcapi y Quishpe, 2017). Esta tesis de grado se realizó en la ciudad ecuatoriana Chimborazo, y aborda el problema del reclutamiento y la selección de personal, en relación con el desarrollo institucional. El resumen que presenta Huilcapi y Quishpe (2017) es el siguiente:

Resumen: Esta tesis pretende orientar sobre “Los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo y de servicio en el Distrito de Educación 06D04 Colta-Guamote, y su influencia en el desarrollo institucional periodo 2014 – 2015” en aquellos procesos en que encontramos incoherencias, desacuerdos, la violación de las leyes y reglamentos vigentes de los procesos de reclutamiento y selección de personal en este distrito.

En el proceso de gestión administrativa del talento humano sometidos a la aplicación correcta de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo en el Distrito educativo Colta-Guamote, existen una serie de inconvenientes a las que las Leyes y Reglamentos vigentes trata de hacer frente, con el fin de mejorar su desempeño profesional a través de conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo del distrito y asesorar a los actores educativos responsables para el desempeño eficiente.

Pero no sólo la irregularidad de la aplicación de las leyes y sus reglamentos vigentes en los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo afecta al sector educativo. Con el fin de conocer si los funcionarios administrativos puede cumplir los perfiles y los procesos adecuados en los próximos periodos, de igual forma le concierne generar espacios y las condiciones adecuadas para el cumplimiento por la inseguridad que generan entre otros funcionarios, las variaciones en los precios de los resultados costo-beneficio, al momento de capacitar, nivelar o realizar el acompañamiento: todos ellos son factores que afectan al buen desarrollo de calidad, calidez y eficacia en el Distrito Educativo Colta-Guamote.

El objetivo de esta tesis es definir los elementos de aplicación adecuada del proceso de reclutamiento y selección de personal que de manera general permita tener en cuenta las leyes y sus reglamentos. Además, analizar los factores que influyen en los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo del distrito educativo Colta-Guamote en el desarrollo institucional.

También, será primordial diagnosticar e identificar los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo y de servicio, los más sólidos para determinar el éxito de la aplicación de un nuevo modelo de gestión educativa. (p.12, 13)

Como se observa el interés de esta tesis para nuestra investigación se refiere a que aborda directamente el problema de la selección y el reclutamiento de personal, aunque se centra en el cumplimiento de las normas legales, pero no ahonda en el asunto de la gestión humana de personal ni en los aspectos técnicos de esta actividad.

### **3. Justificación**

Nuestro interés de realizar esta investigación se centra en identificar el aporte de las prácticas de selección en el desarrollo humano y desarrollo organizacional, de las empresas clientes de la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo CONFA, y la oportunidad de realizar propuesta de intervención en el fortalecimiento de los servicios, especialmente el de intermediación laboral que le permite a los trabajadores seleccionados convertirse en verdaderos

Esta investigación es novedosa porque es el primer estudio que se realiza en la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo de CONFA. Además, ahonda en un problema que ha sido poco estudiado en la administración, como es la selección de personal.

Su utilidad consiste en que junto con el diagnóstico realizado se ofrece una propuesta de intervención que podrá alcanzar los objetivos trazados en la medida en que sea acogida por la institución y se convierta en referente de aplicación en las demás Agencias del Servicio Público de Empleo del país. Además, podrá servir de referencia para futuros estudios académicos sobre

selección de personal, con la ventaja de que este es un estudio que puede ser aplicado institucionalmente en un proceso de mejora continua.

#### **4. Planteamiento del problema**

La Gerencia del Talento Humano estudia la relación persona–trabajo, con el propósito de potenciar las capacidades de los trabajadores, de hacerles agradable su tarea y de favorecer las orientaciones estratégicas de las empresas.

En las prácticas de selección, este objetivo es trazado porque la selección y el reclutamiento de personal es una práctica que debe garantizar una correspondencia directa entre la demanda del cargo y el potencial del candidato, lo que requiere técnicas especializadas en las que intervienen varias disciplinas como la psicología, el trabajo social y la administración. El equilibrio dinámico entre las disciplinas y entre la demanda del cargo y el potencial de las personas permite prever el desempeño exitoso del candidato en una organización, lo que deriva en la productividad de la empresa y la satisfacción personal del trabajador. Como lo expresan Londoño y Arcila (2013), el desarrollo organizacional es directamente proporcional al desarrollo humano.

Las prácticas de selección, al ser predictores y claves en el desempeño, suscitan el interés del estudio, porque si no se cumple con su propósito las personas padecen frustración, resignación y afectaciones en la salud mental lo que las lleva a su bajo desempeño laboral; aspectos directamente relacionados con el desarrollo humano, de modo que este afecta al desarrollo organizacional, lo que se refleja en el índice de empleabilidad de la ciudad, como se muestra a continuación.

De acuerdo con el DANE (2017):



En junio de 2017, 22 millones 803 mil personas se encontraban ocupadas, 552 mil personas más que en junio de 2016. La generación de empleo se concentró principalmente en las cabeceras municipales diferentes a las ciudades capitales y sus Áreas Metropolitanas. (párr. 1)

En lo que concierne directamente a Manizales, el desempleo aumento, de acuerdo con el DANE (Como se citó en La Patria, 2017):

El reporte que publicó ayer el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) muestra que 4 mil personas más estuvieron sin trabajo entre abril y junio de este año, si se compara la cifra con la del mismo periodo del 2016. En total en esos tres meses de este año 24 mil personas estaban desempleadas (párr. 1)

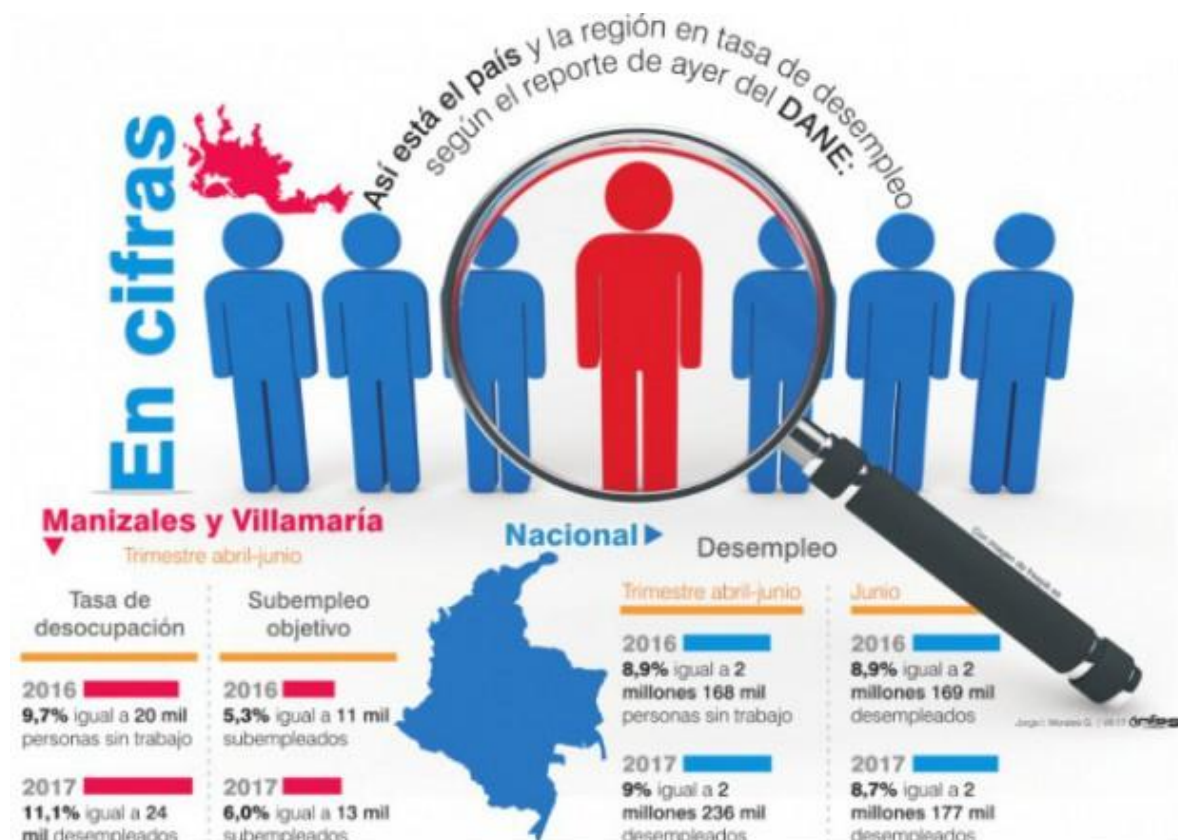


Figura 1: Desempleo Junio de 2016. Fuente La Patria Julio 28 de 2017.

En la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo CONFA, se ha detectado, en forma no sistemática aún, una serie de problemas y dificultades en la selección de personal en las empresas que demandan sus servicios y en el reclutamiento de personal, como la selección friccional, las prácticas empíricas y la falta de preparación del personal administrativo que interviene en el proceso. En este sentido, la oficina busca que los empleadores encuentren al trabajador más adecuado para sus vacantes y que la población desempleada acceda a las ofertas de trabajo reales de acuerdo con su perfil. La oficina facilita los procesos de búsqueda de empleo, entendiendo las necesidades de los empresarios y las necesidades de los empleados o de quienes están buscando empleo, ya sea atacando el empleo friccional o el empleo estructural.

En este ejercicio, hemos percibido que las prácticas de selección deben ser fortalecidas en las empresas clientes puesto que en algunos casos carecen de bases teóricas y metodológicas para ser abordadas como una práctica eficiente que deje atrás lo que comúnmente llamamos “palancas” y tome mayor fuerza el valorar realmente a las personas por sus capacidades. De allí surgió la inquietud de investigar, de manera ordenada, la incidencia de estas prácticas en el desarrollo humano y en el desarrollo organizacional.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo las prácticas de selección inciden en el desarrollo humano y organizacional en empresas demandantes de la Agencia de Gestión y Colocación de empleo de CONFA?

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo general**

Comprender cómo las prácticas de selección inciden en el desarrollo humano y organizacional en empresas demandantes de la Agencia de Gestión y Colocación de empleo de CONFA.

### **5.2. Objetivos específicos**

1. Caracterizar a las empresas diagnosticadas que han solicitado los servicios de la Agencia de Empleo Confa.
2. Identificar las prácticas asociadas al reclutamiento y la selección y sus brechas frente al desarrollo humano y organizacional.
3. Identificar las necesidades y aportes que las Agencias de Gestión y Colocación de Empleo caso CONFA, realiza a empresas demandantes
4. Presentar una propuesta de intervención a partir de los resultados del diagnóstico.

## **6. Marco teórico**

La ruta teórica que se desarrolla en la presente investigación es la siguiente: En primer lugar se hace referencia al término de administración, para exponer dentro de éste el concepto de administración de recursos humanos y desarrollar las prácticas referentes a reclutamiento y selección. En segundo lugar, se exponen los conceptos de desarrollo organizacional y desarrollo humano. Finalmente se expone todo lo referente al proceso de intermediación laboral.

### **6.1. ¿Qué es la administración?**

Según Chiavenato (2000) “la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos y las metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (p. 68). Se puede considerar también que la administración al margen del uso racional que se debe otorgar a los recursos humanos, tecnológicos, económicos así como de equipamiento merece la aplicación de un liderazgo solvente, democrático y participativo que facilite el desarrollo de habilidades, destrezas e iniciativas del esfuerzo ajeno para que con ello se contribuya a la dirección y consecuentemente el logro de objetivos, metas y propósitos organizacionales, encaminadas al desarrollo humano y organizacional de una empresa, cabe anotar que este desarrollo o crecimiento va ligado a cómo se logren los resultados y la estrategia que se utilice (Chiavenato, 2000).

A nivel general, podemos considerar otros autores que hablan sobre el concepto de administración: Para Robbins y Coulter (2014), la administración es la “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 28). Por su parte, Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como

“el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p. 8). Según Díez de Castro, García, Martín y Periañez. (2001), la administración es “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización” (p. 4).

Considerando las anteriores definiciones, se puede decir que la administración comprende los procesos de planificación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos y las actividades requeridas para el logro de los objetivos organizacionales.

## **6.2. La administración de recursos humanos**

La Administración de Recursos Humanos es una función clave en la administración de una empresa o de una organización, lo que puede conferirle el carácter de socio estratégico, según Alles (2008): “Convertirse en un socio estratégico. Cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como socios de los negocios cumplen muchas funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en acción” (p. 305).

La administración de personal, ha venido transformándose con el tiempo, especialmente a partir de la perspectiva japonesa que hace énfasis en las personas como fuentes de riqueza empresarial, con una dignidad que no les confería las perspectivas occidentales, inscritas en una lógica eficientista inmediata (Nonaka y Takeuchi, 1999). De modo que es preciso que la administración de personal se convierta en un socio estratégico de la empresa y cumpla ciertos lineamientos para estar alineado a los objetivos y las estrategias organizacionales y considere a las personas como sus aliados y como seres humanos dignos, que son riqueza de la empresa y del país.

Por eso, se precisó una definición de la administración general, para enlazarla con la administración de los recursos humanos y concretamente con la práctica de selección de personal, y su aporte en el desarrollo humano y organizacional de las empresas, que es el objeto de esta investigación, en el contexto de la prestación del servicio de selección de personal de una organización de interés social.

Ahora bien, la administración de personal es conceptualizada por autores como Dessler (2016), Chruden y Sherman (1965). Mondy y Noé (1998) y el mismo Chiavenato (2007) como Administración de Recursos Humanos, éste último se refiere también a la Gestión del Talento Humano, siendo la forma como se le conoce actualmente en las empresas que ven a los recursos humanos como un socio estratégico como lo define Ulrich (1997). El concepto, como se observa, ha tenido una evolución en los últimos años, y ha sido reconocido como el motor de las organizaciones.

Esta especie de colección de definiciones de la administración de personal, que deriva en concepciones sobre los trabajadores de las empresas, que finalmente recibe el nombre de talento humano, conduce a la pensar que tras el nombre que adquiere esta administración, existe una manera de concebir el personal y las formas de gestionarlo. Bajo el nombre Gestión del Talento Humano, hay un reconocimiento de su valor para la empresa, que llega incluso a la posibilidad de que sus representantes se sienten en la mesa directiva y participen en decisiones estratégicas (Naranjo, 2011). Se puede prever de esta manera que cada vez se originan nuevas tendencias, la que hoy es la Gestión de Talento Humano se va transformando y va siendo nombrada de otras maneras, lo mismo que puede suceder con las otras áreas de la organización. Este principio

transformador condujo a la pregunta por los cambios en lo referente a la Gestión de Talento Humano.

La Administración de recursos humanos, como se ha visto, ha venido presentando cambios significativos, hasta el punto en que este concepto en el siglo XX ha dado lugar a transformaciones de las organizaciones que han pasado por tres etapas distintas de acuerdo con Domínguez (2008):

- Industrialización clásica: Entre 1900-1950, es un fenómeno en el que se concibe la industria como un proceso centralizador, que por medio de regulaciones buscaba disciplinar y estandarizar el comportamiento del personal que trabaja en función del capital.
- Industrialización Neoclásica: Desde 1950, las empresas pasaron a manejarse en entornos mayores, hasta lo que actualmente se llama globalización. El modelo burocrático era lento y rígido; las llamadas relaciones industriales fueron reemplazadas por la administración de recursos humanos, en la que el ser humano empezó a concebirse como un recurso
- Era de la información: Comienza en la década de los 90, en la que la tecnología genera desarrollos imprevistos y transforma el mundo en una aldea global.

En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamenta ya no en áreas estables, sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos, la administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Como se mencionaba anteriormente, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones (Butteriss, 2000).

En las nuevas concepciones de la gestión del talento humano, como se expuso anteriormente, se presenta un influjo potente proveniente de un país como Japón, que se distancia radicalmente de la forma en que se concibieron los obreros en la revolución industrial (Nonaka y Takeuchi, 1999), o de un país como Corea, que basó su desarrollo en la educación de su gente (KOICA, 2016).

De acuerdo con Chiavenato (2007) la administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales, lo que implica la integración de todos los recursos organizacionales de forma eficaz y eficiente para el logro de los objetivos trazados por la organización.

Esta perspectiva coincide con la de Londoño y Arcila (2013) que se refieren a la administración de personal en la atención a las habilidades administrativas para detectar las cualidades de las personas de la organización, y reúne los procesos básicos de la administración en los siguientes subfactores:

- Planeación: capacidad de prever necesidades, pronosticar situaciones, desarrollar estrategias y rutas.
- Organización: grado que dispone ordenadamente, distribuye y utiliza de manera adecuada los recursos (humanos, técnicos, financieros, etc.).
- Habilidad para delegar funciones: facultad para establecer una distinción clara y objetiva entre lo que debe hacer personalmente y las tareas, responsabilidades y autoridad que puede delegar a otros, teniendo en cuenta que sea a las personas indicadas.
- Dirección: capacidad para asignar responsabilidades y conducir armónicamente las acciones del grupo de trabajo o de un conjunto de actividades.
- Ejecución: Eficacia, precisión y prontitud con que desarrolla sus actividades.



- Control: capacidad para conocer, evaluar y aplicar correctivos y hacer el seguimiento necesario sobre el desempeño de sus colaboradores y-o desarrollo de las actividades de su departamento.

Londoño y Arcila (2013) estudian en detalle la administración de recursos humanos y empiezan por los significados del término y por la manera como se ha llamado esta práctica, planteando que independiente de la manera en la que se le llame, es un conjunto de prácticas que permiten el desarrollo de los seres humanos y a su vez el desarrollo de la organización.

En general, los autores mencionados señalan pautas sobre la forma como la administración de personal, por medio de los procesos de control, dirección, habilidad para delegar, organización y planeación puede posibilitar que se active el desarrollo de las personas y de la organización, de manera conjunta.

### **6.3. Práctica de selección de personal**

Para el propósito de la investigación, tomamos autores que ofrecen pautas para el desarrollo de la encuesta, con el fin de conocer la forma como las prácticas de selección inciden en el desarrollo humano y organizacional de las empresas y las organizaciones. Con este propósito, las teorías elegidas como marco de referencia son:

Londoño y Arcila (2013) quienes consideran que:

el modelo de selección de personal comprende un conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral, teniendo en cuenta la demanda real del puesto y el potencial de quien va a desempeñarlo, con el fin de optimizar la eficiencia para beneficio de

la organización y del trabajador y para incrementar la satisfacción personal en el trabajo. (p.136).

Según Londoño y Arcila (2013):

la selección debe centrarse en el binomio empleo-personal ocupado, y no en el desempleo-personal por ocupar. Este es un mecanismo clave de solución de procesos evolutivos de la organización para su crecimiento y su capacidad de absorber cuotas de incorporación. En la empresa es una solución terapéutica del conflicto de desubicación lo que mitiga la ansiedad derivada de la inseguridad laboral.

Deben diferenciarse dos conceptos centrales, la colocación y la selección. El primero corresponde al ingreso, equivalente al reclutamiento o enganche laboral, no hay relación de la persona con la organización, aunque sea conveniente para el puesto, por razones de analogía, experiencia, conocimientos etc. El segundo es el proceso interno de ubicación de la persona al puesto, teniendo en cuenta el equilibrio dinámico entre la demanda del trabajo y el potencial de la persona, requiere un conocimiento del trabajo para atender los requerimientos y una evaluación psicológica de la persona frente al puesto para conocer su potencial. El resultado es un diagnóstico de ubicación en el binomio persona-puesto, mediante la solución de las tres alternativas de desajuste del equilibrio (p.189).

<b>Potencial mayor que demanda:</b>	<b>Potencial menor que demanda:</b>	<b>Potencial Igual que demanda:</b>
-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

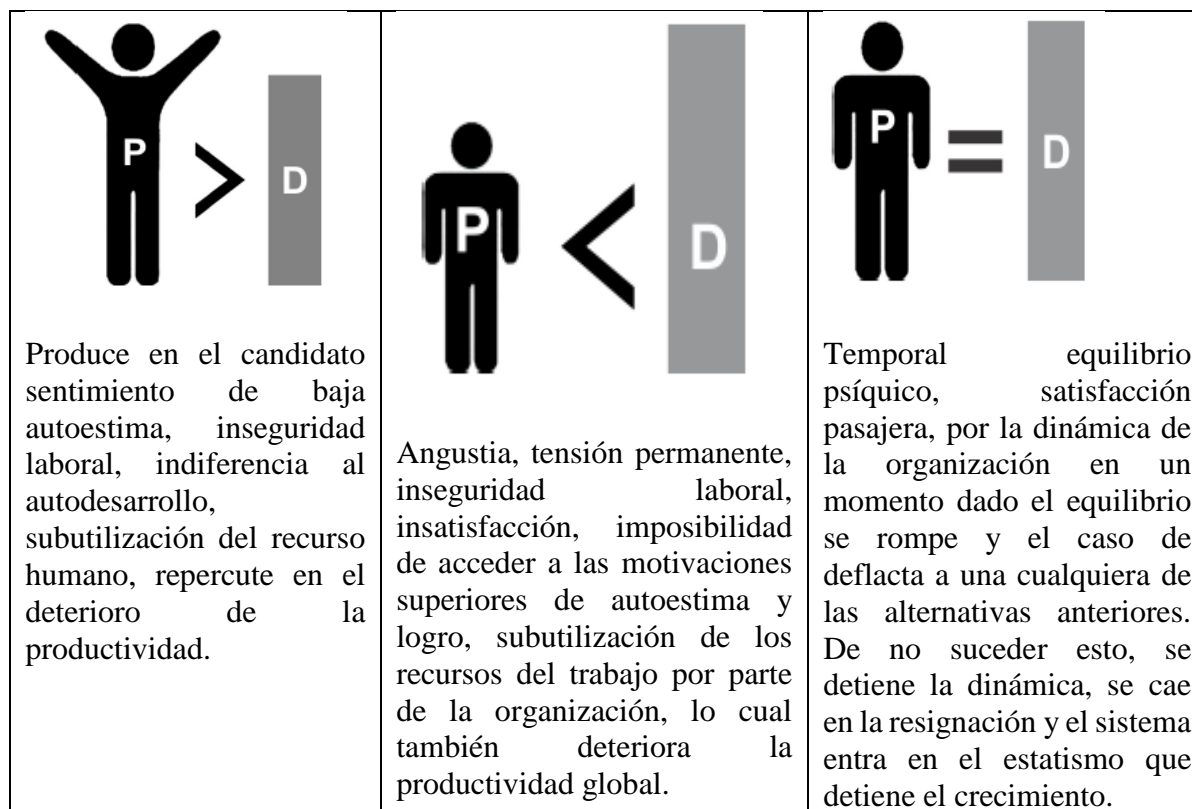


Figura 2: Desajustes en el equilibrio entre potencial y demanda. Fuente: Londoño y Arcila (2013).

De acuerdo con Londoño y Arcila (2013), otro concepto es el de concurso, el cual tiende a confundirse con los conceptos de selección y colocación, sin embargo, el concepto de concurso corresponde a un método de clasificación de personal para elegir por eliminación un candidato entre varios. El concurso se asimila a la terna, sus criterios suelen ser sistemáticos e inicialmente puede convenir que todo ingreso sea por un concurso sometido a procedimientos claros y metódicos.

Según Londoño y Arcila (2013), se debe distinguir también entre los conceptos de ascenso y promoción. El ascenso es el movimiento hacia arriba, ya sea en términos de jerarquía, salario o cargo y es heteroregulado por las variables de la organización. Por otra parte, la promoción tiene

que ver con un crecimiento de la persona, orientado hacia el autodesarrollo. Ambos conceptos se visualizan en la siguiente gráfica.

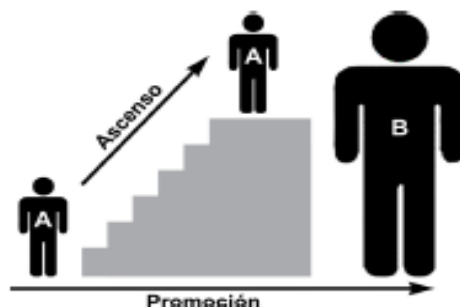


Figura 3: Promoción y ascenso. Fuente: Londoño y Arcila (2013).

De acuerdo con Londoño y Arcila (2013), el proceso de selección para mantener el equilibrio del binomio persona-puesto, se diagrama así:

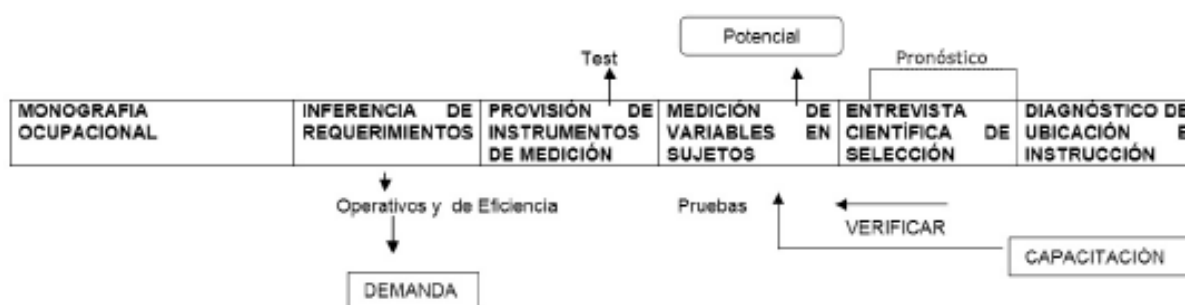


Figura 4. Proceso de selección binomio hombre-puesto. Fuente: Londoño y Arcila (2013)

Por otra parte, según Chiavenato (2000), la selección de personal y el reclutamiento son dos procesos distintos:

La Selección de personal, forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso, el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y por lo tanto de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización (Chiavenato, 2000, p. 168)

En administración, se dice que la selección consiste en elegir a la persona adecuada para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos a los más adecuados para los puestos que deben abastecerse en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, y aumentar la eficacia de la organización. Por lo anterior, la selección busca solucionar dos problemas: La adecuación de la persona al trabajo y la efectividad de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, podría olvidarse de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las

diferencias individuales en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también distintos (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren en la capacidad para aprender una tarea y en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación previa de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar, un diagnóstico y un pronóstico de esas dos variables. No sólo da una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de los puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de estos es proporcionar sistematicidad y precisión en la selección de personal para una vacante. Por un lado, se cuenta con el análisis y las especificaciones del puesto y con la indicación de los requisitos que debe tener el futuro ocupante. Y por el otro, los candidatos con diferencias profundas, que se disputan un mismo empleo.

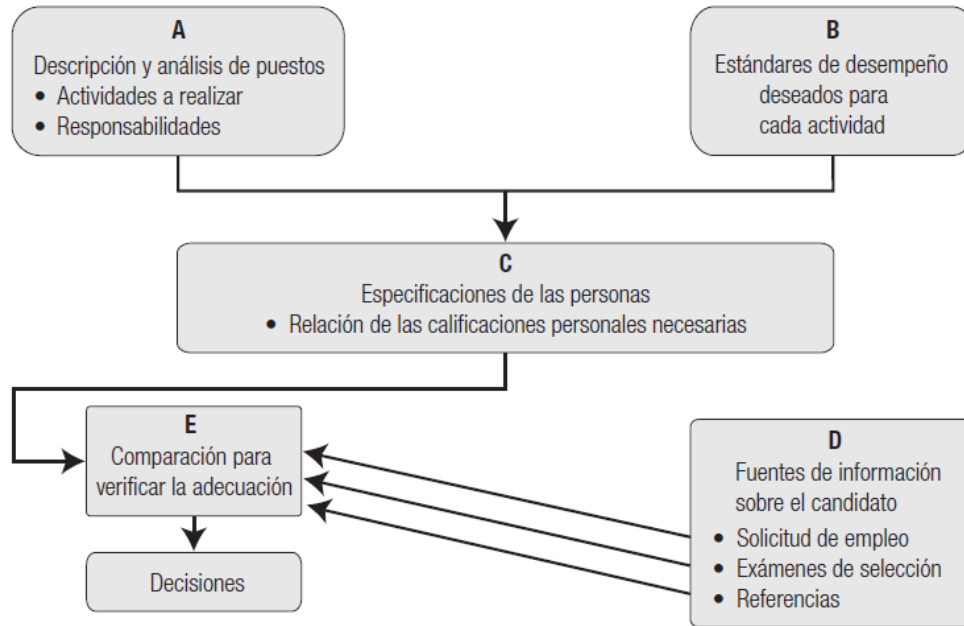


Figura 5: Proceso de selección de personal. Fuente: Chiavenato (2000, p. 240).

En estos términos, la selección toma la forma de un proceso de comparación y de decisión.

### 6.3.1. Modelo de comparación

Según Chiavenato (2000), la selección consiste en un proceso de comparación entre el candidato y la vacante, en términos del perfil del puesto y el perfil de los candidatos que participan, como se muestra en la siguiente figura:

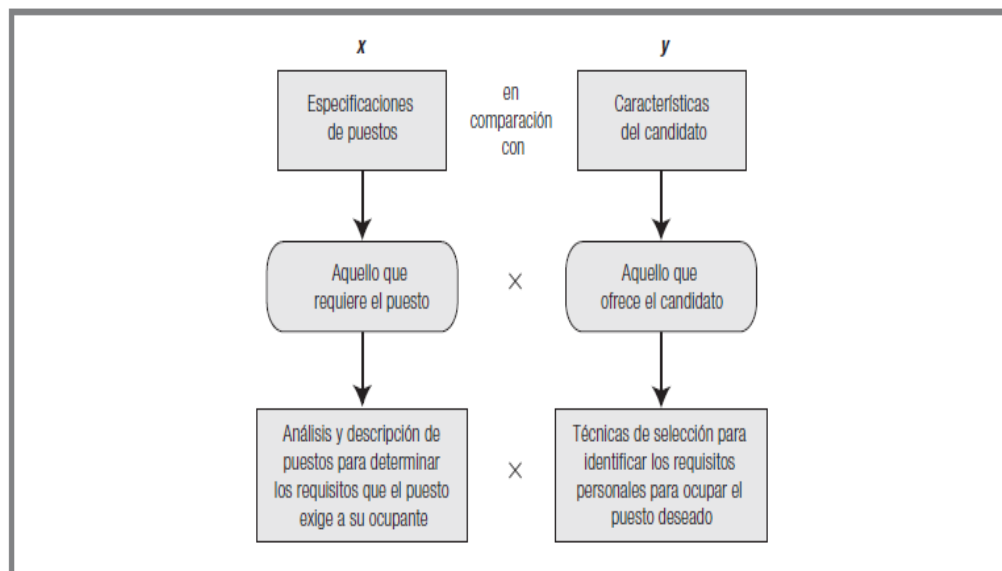


Figura 6: Acople entre el candidato y el puesto. Fuente: (Chiavenato, 2000, p.170).

De acuerdo con Chiavenato (2000)

Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste. En realidad esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una ficha profesión gráfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección (p. 171)



### 6.3.2. Selección como un proceso de decisión

Chiavenato (2000), plantea que la selección es un proceso en el que se toman decisiones de vinculación de personal, a partir de la recomendación de las personas que pueden ocupar las vacantes, aclarando que la decisión final es tomada por quienes solicitaron la vacante.

Según Chiavenato (2000) la selección de personal admite tres modelos de comportamiento, que se muestran en la siguiente figura.

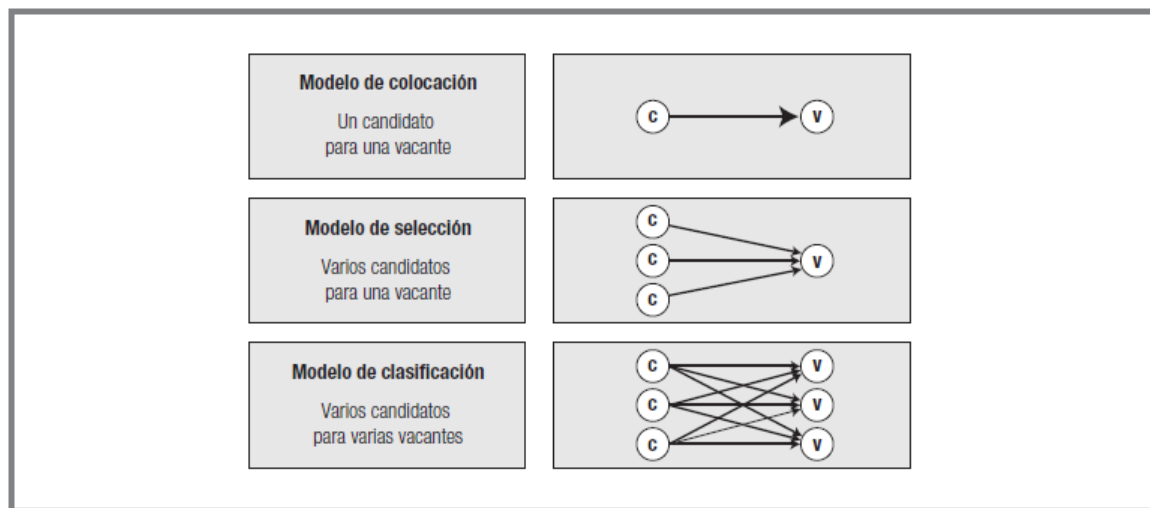


Figura 7. Modelos de colocación, selección y clasificación. Fuente: (Chiavenato, 2000, p.171).

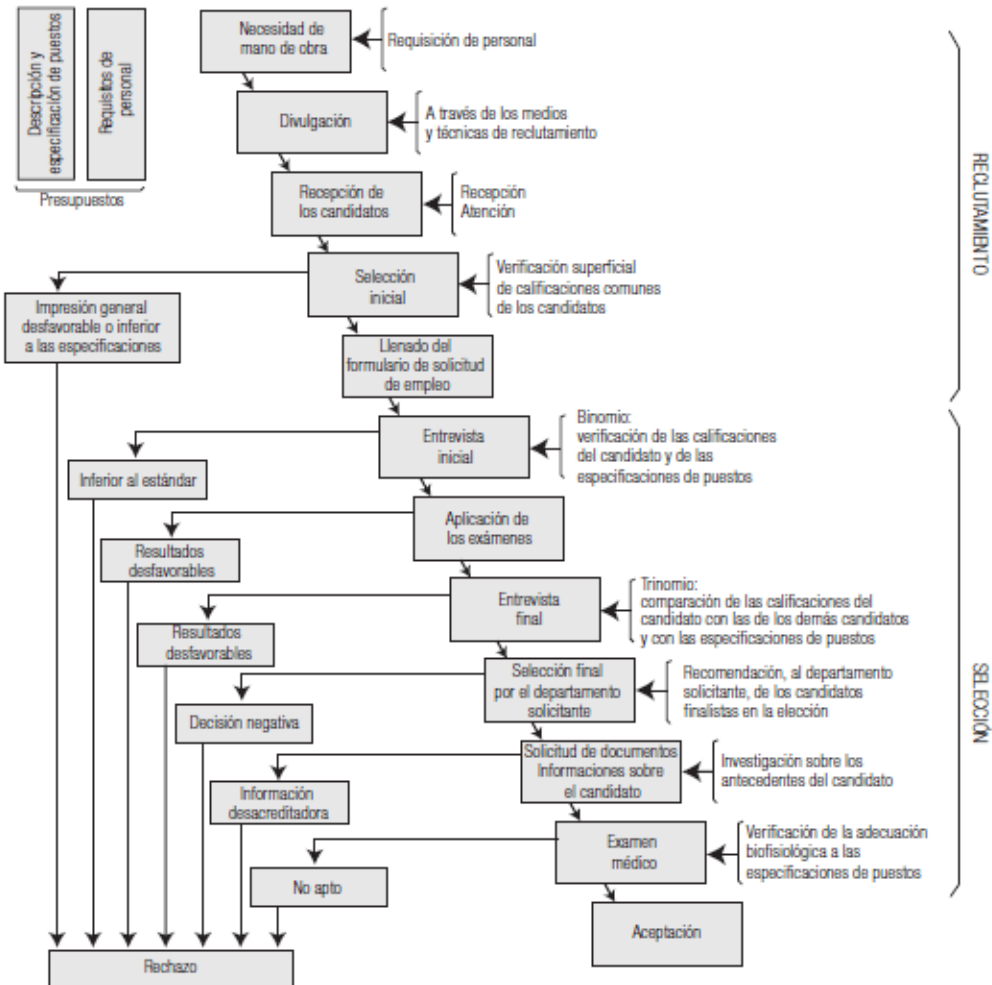


Figura 8: Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos que muestra el modelo de selección de personal. Fuente: (Chiavenato, 2000, p. 172).

Los dos teóricos seleccionados como base para el análisis de esta investigación, se encuentran enfocados en los proceso de selección de personal como un proceso encaminado a la búsqueda del personal idóneo para las organizaciones actuales, que generen sinergia en sus procesos y busquen un desarrollo sincronizado entre él y la empresa, como lo indica (Londoño y Arcila, 2013), para el proceso de selección de personal nos debemos ocupar más en el empleo y no

en el desempleo, tener en cuenta en los procesos de reclutamiento de personal, generar perfiles acordes a las necesidades de las empresas, y luego en la selección de personal tener en cuenta los procesos de qué trata (Chiavenato, 2007), selección comparativa y selección por decisión.

## **6.4. Desarrollo organizacional y desarrollo humano**

### ***6.4.1. Desarrollo organizacional***

El desarrollo organizacional es un proceso encaminado a la mejora continua de los procesos organizacionales desde un entorno globalizado, altamente competitivo y de una evolución constante, es de esta manera como las empresas actuales se ven encaminadas u obligadas a buscar estrategias tendientes a vencer la resistencia a los cambios y sincronizar los objetivos organizacionales con los objetivos personales de sus colaboradores o empleados.

Actualmente, la fuerza de trabajo o los empleados, se reconocen como un factor que determina el logro de la misión y los objetivos que tienen establecidas las empresas, el éxito y permanencia de ésta, es por eso que en este momento se vuelve cada vez más importante determinar dentro de la cultura organizacional, cuales son aquellos aspectos que determinan la motivación y el rendimiento de estas personas.

Como afirma Guízar (1998) el desarrollo Organizacional es:

Una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los

métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional (p.5).

Igualmente, Guízar (1998), plantea que el desarrollo organizacional tiene las siguientes características:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
  - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
  - c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - b) Transferencia de valores humanos.
  - c) Comprensión entre grupos.
  - d) Administración por equipos.
  - e) Mejores métodos para la solución de conflictos (p.8)

Es importante tener en cuenta que el desarrollo organizacional abarca todos los sistemas de una organización tanto internos como externos, que cuando se maneja desde todos los ámbitos genera procesos de aceptación efectiva del cambio, éxito organizacional, permanencia en el tiempo

de enfoque más humanista en la organización, considerándose este como parte de una transformación organizacional.

El desarrollo organizacional debe iniciar desde el análisis de cuáles son los objetivos específicos y una vez se tengan definidos, se debe buscar mejorarlos, enfatizando siempre en el manejo de los aspectos motivacionales del personal, siendo éstos eje principal en la consecución de los objetivos organizaciones y el éxito empresarial.

Londoño y Arcila (2013) afirman, con respecto al desarrollo humano y organización que este es un proceso de supervivencia, que se entiende como plenitud estructural y funcional de todos los elementos de la productividad, concepto que se diferencia con el de la subsistencia, el cual se refiere a un estado crónico de las personas y las organizaciones en crisis, que es propio del subdesarrollo.

Por su parte, respecto al desarrollo organizacional, Chiavenatto (2007) afirma que:

Las organizaciones y las personas que trabajan en ellas cambian constantemente. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes son revisados y modificados; se crean nuevos departamentos y los antiguos son reestructurados; las personas salen de la organización o cambian de puesto; otras personas son admitidas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados por adelantado. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación. Cuando se habla de capacitación y desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. Cuando se habla de desarrollo

organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí hablaremos en términos organizacionales y globales y no simplemente en términos individuales; asimismo, hablaremos del largo plazo y no del corto o el mediano (p. 418)

Chiavenato (2017), plantea supuestos del desarrollo organizacional que incluyen aspectos importantes como cultura organizacional, cambio, adaptación, objetivos individuales y grupales, así como plantea que el desarrollo organizacional no solo debe comprender cada uno de los procesos organizacionales, sino que deben de ser manejados en su integralidad, como sistema.

Igualmente, según Chiavenato (2007), el proceso de desarrollo de los recursos humanos contiene actividades referidas tanto al desarrollo de las personas como al desarrollo organizacional, lo cual representa una inversión, partiendo de la comprensión de que las personas sobresalen sobre otros recursos de la organización, por su carácter dinámico y por su potencial para desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Por lo anterior, las organizaciones buscan una gran variedad de medios para desarrollar a las personas.

De acuerdo con Chiavenato (2007), los procesos para el desarrollo del personal presentan las siguientes tendencias:

1. Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.
2. Participación activa de los gerentes y sus equipos.
3. Intensa vinculación con la actividad de la empresa.
4. Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas.
5. Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.
6. Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.
7. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.

8. Importancia en las técnicas grupales y solidarias.
9. La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.
10. Búsqueda incesante de la excelencia.
11. Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.
12. Permanente fuente de retroalimentación.

#### **6.4.2. Desarrollo humano**

En línea con el objetivo de la presente investigación, es necesario exponer también el concepto de desarrollo humano.

El Desarrollo Humano en la actualidad es un paradigma para las organizaciones, algunas lo conocen otras no, la capacidad de generar en las personas un índice en el desarrollo humano va enfocado en la defensa de sus derechos, capacidades de vivir una vida digna y decente de acuerdo con Nussbaum (2015), quien critica el paradigma que tiene el desarrollo humano referente al género, tomando como ejemplo las mujeres en la India, en su teoría defiende los valores universales donde todas las personas tienen los mismos derechos y participación en todas las esferas, desde un enfoque de libertad, dignidad, desarrollo pleno de sus capacidades, convivencia.

Nussbaum (2015):

incorpora el análisis de género a la problemática del desarrollo. En su libro sobre las fronteras de la justicia además trata de las personas con discapacidad y de los animales. Una de las grandes discusiones sobre su propuesta es el contenido de su lista de las capacidades. Es correcto que aporte conceptos como la libertad, la noción de dignidad humana y el umbral mínimo de capacidad ya que obligan a que nos centremos en el

desarrollo de las capacidades de un individuo, pero no considero que el objetivo principal para una teoría de esta magnitud sea ajustarse solo a las capacidades que puedan desarrollar las personas, así como las oportunidades que tengan como consecuencia de entornos democráticos y justos.

Con su enfoque liberal Martha Nussbaum ha intentado resolver los problemas que sufrimos socialmente, pero parece que no atiende a las críticas y otros planteamientos sobre la opresión y la explotación que otras autoras han hecho. Parece importante que se critique el capitalismo neoliberal y su intensificación de las desigualdades (p. 34).

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015), El ser humano es visto como un ser integral, con diversas dimensiones: biológica, mental, espiritual, sociocultural, ambiental, normativa y jurídica las cuales determinan el desarrollo humano. Igualmente, plantea que las dimensiones del Desarrollo humano son las que se muestran en la siguiente figura:



Figura 9: Dimensiones del desarrollo humano. Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015, p.1)

El PNUD (2015), expone que:



la verdadera finalidad del desarrollo no es solo aumentar los ingresos, sino también ofrecer a las personas las máximas oportunidades, fortaleciendo los derechos humanos, las libertades, las capacidades y las oportunidades y permitiendo que los ciudadanos tengan una vida larga, saludable y creativa (p.1),

Lo anterior, se logra a través del trabajo como parte esencial de la existencia humana, dado que es allí donde obtienen seguridad económica, satisfactores para sus necesidades básicas y permite potencializar sus capacidades, toda vez que adquieren mayor conocimiento y competencias.

Igualmente, según el PNUD (2015), así como el trabajo aporta al desarrollo de los seres humanos, éste a su vez contribuye al trabajo, existiendo una relación bidireccional. Así, el desarrollo humano se constituye en un proceso de ampliación de las oportunidades de las personas, por lo que guarda una estrecha relación con el trabajo.

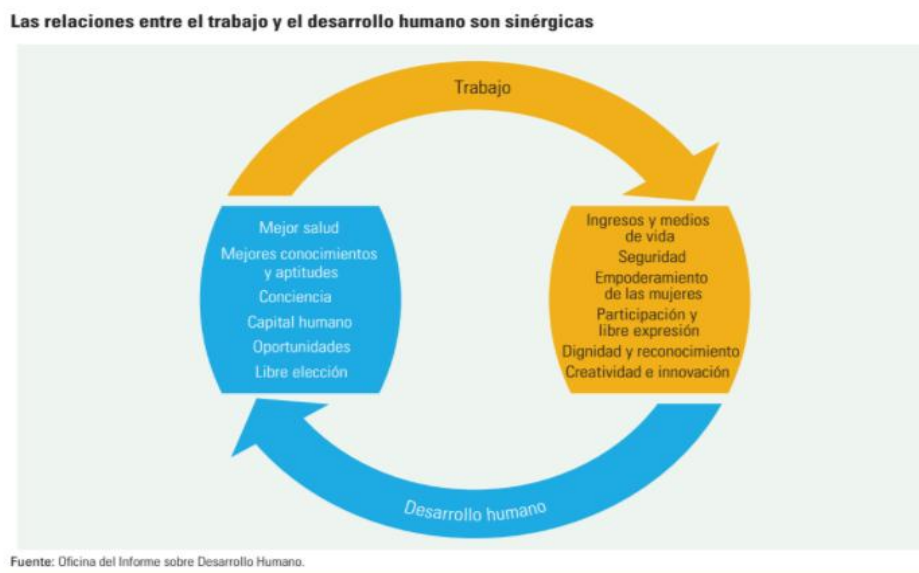


Figura 10: Relaciones entre el trabajo y el desarrollo humano. Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015, p.1)  
De acuerdo con el PNUD (2015):

El desarrollo humano se ve afectado por el trabajo a través de muchas vías, que pueden reforzarse mutuamente:

- Ingresos y medios de vida. Las personas trabajan principalmente para conseguir un nivel de vida digno (...) El trabajo puede ser asimismo un factor importante para garantizar un crecimiento económico equitativo y reductor de la pobreza.
- Seguridad. A través del trabajo las personas pueden construir una base segura para su vida, que les permita tomar decisiones a largo plazo y establecer prioridades y opciones (...) mantener la estabilidad en el hogar, sobre todo si se destinan los ingresos con prudencia a la alimentación y nutrición de su familia, educación y salud de sus hijos o al ahorro.
- Empoderamiento de las mujeres. Las mujeres que obtienen ingresos del trabajo con frecuencia logran una mayor autonomía económica y más poder de decisión en las familias, los lugares de trabajo y las comunidades. Además, adquieren confianza, seguridad y flexibilidad.
- Participación y opinión. Al interactuar con otros en el trabajo, las personas aprenden a participar en la toma de decisiones colectivas y a expresar su opinión. Los trabajadores también encuentran nuevas ideas e información, interactúan con personas de distintas procedencias y pueden tomar una parte más activa en los asuntos cívicos.
- Dignidad y reconocimiento. El buen trabajo recibe el reconocimiento de los compañeros de trabajo, los colegas de la profesión y otras personas y confiere un sentimiento de satisfacción, orgullo e identidad social. (...)
- Creatividad e innovación. El trabajo fomenta la creatividad humana y ha dado lugar a innumerables innovaciones que han revolucionado muchos aspectos de la vida humana.

(pp. 32 y 33)

De la misma manera, el PNUD (2015), expone que el trabajador también se beneficia de un mayor desarrollo humano, es aspectos como

- Salud. Los trabajadores más sanos tienen una vida laboral más larga y productiva y pueden sopesar más opciones dentro y fuera de su país.
- Conocimientos y competencias. Los trabajadores con una mejor educación y formación pueden desempeñar trabajos más diversos —y con más calidad— y ser más creativos e innovadores.
- Conciencia. Los trabajadores que participan de forma más activa en sus comunidades podrán negociar mejores condiciones laborales y de trabajo, lo que, a su vez, aumentará la eficiencia y competitividad de las industrias.

Según el PNUD (2015), la medición de Desarrollo Humano se centra en tres dimensiones básicas del ser humano:

1. Tener una vida larga y saludable - Esperanza de Vida
2. Capacidad de adquirir conocimientos - Años de escolaridad
3. Capacidad de lograr un nivel de vida digno - Ingreso nacional bruto per cápita

De acuerdo con el PNUD (2015), los gobiernos de los países, tienen mayor injerencia en el fortalecimiento de políticas de trabajo, diseñando programas que posibiliten la disminución de brechas con respecto al Desarrollo Humano.

## **6.5. Intermediación laboral**

En la actualidad las empresas Colombianas utilizan para los procesos de reclutamiento y preselección de personal, ayuda en la consecución de hojas de vida, acordes a los perfiles

solicitados o satisfacer las necesidades de personal calificado. Dicha ayuda la solicitan a entidades como las Agencias de Gestión y colocación de empleo, bolsas de empleo, universidades, convenios con gremios, prestadores autorizados por el Ministerio de trabajo, para tal fin es necesario conocer la legislación aplicable para los procesos de intermediación laboral, como son el Decreto 0722 de 2013, la ley 1636 de 2013 y el Decreto 2852 de 2013, lo cuales se exponen a continuación.

### **6.5.1. Decreto 0722 de 2013**

Por medio del Decreto 0722 de 2013, se reglamenta en Colombia la prestación del Servicio Público de Empleo, conformado por una red de operadores, al igual que reglamenta la actividad de intermediación laboral. A continuación, se exponen algunos artículos del decreto, importantes en el marco de esta investigación:

Artículo 1°. Servicio público de empleo. Es un servicio obligatorio, cuya dirección, coordinación y control está a cargo del Estado. El Estado asegurará la calidad en la prestación del servicio público, la ampliación de su cobertura, la prestación continua, ininterrumpida y eficiente de este.

El Servicio Público de Empleo será prestado por personas jurídicas de derecho público o privado, a quienes se les garantizará la libre competencia e igualdad de tratamiento para la prestación del servicio. La prestación del servicio podrá hacerse de manera personal y/o virtual.

Artículo 2°. La función de servicio público de empleo. La función esencial del Servicio Público de Empleo es la de lograr la mejor organización posible del mercado de trabajo, para lo cual ayudará a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente y a los empleadores a contratar trabajadores apropiados a las necesidades de las empresas.

Artículo 3°. Principios. El Servicio Público de Empleo se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, igualdad, libre escogencia, integralidad, confiabilidad, transparencia y calidad.

a). Eficiencia: Es la mejor utilización de los recursos disponibles en el Servicio Público de Empleo para la adecuada y oportuna prestación del servicio a trabajadores y empleadores;

b). Universalidad: Se garantiza a todas las personas la asequibilidad a los servicios y beneficios que ofrece el Servicio Público de Empleo, independiente de la situación ocupacional del oferente y/o de la condición del empleador;

c). Igualdad: El Servicio Público de Empleo se prestará en condiciones de igualdad, sin discriminación alguna por razones de raza, color, sexo, edad, religión, opinión política, ascendencia nacional, lugar de nacimiento y origen social o cualquier otra forma de discriminación;

d). Libre escogencia: Se permitirá a trabajadores y empleadores la libre selección del prestador del Servicio Público de Empleo, entre los prestadores autorizados;

e). Integralidad: El Servicio Público de Empleo deberá comprender la atención de las diversas necesidades de los trabajadores, que le permitan superar los obstáculos que le impiden su inserción en el mercado de trabajo;

f). Confiabilidad: El servicio se prestará con plenas garantías a trabajadores y empleadores acerca de la oportunidad, pertinencia y calidad de los procesos que lo integran;

g). Transparencia: Los prestadores del Servicio Público de Empleo deberán actuar con total respeto a los principios establecidos en el presente artículo, a las disposiciones

legales y reglamentarias sobre intermediación laboral y a lo dispuesto por los Convenios Internacionales del Trabajo ratificados por Colombia sobre la materia;

h). Calidad: El Servicio Público de Empleo se prestará de manera oportuna, personalizada, humanizada, integral y continua, de acuerdo con los estándares de calidad que determinen la reglamentación que expida el Ministerio del Trabajo.

Artículo 4°. Dirección, regulación y supervisión. Corresponde al Ministerio del Trabajo la dirección, regulación y supervisión de la prestación del Servicio Público de Empleo que provean los prestadores, con el fin de armonizarlos y articularlos a las políticas, planes y programas de gestión, fomento y promoción del empleo, en atención a las prioridades que establezca el Gobierno Nacional para el logro de una eficiente prestación del servicio.

Artículo 5°. Integración de las políticas de empleo. El Ministerio del Trabajo debe garantizar la integración, articulación, coordinación y focalización de las políticas activas y pasivas de empleo, vinculándolas a la prestación del Servicio Público de Empleo a nivel nacional, departamental y municipal.

Artículo 6°. De los prestadores del servicio público de empleo. Son prestadores del servicio:

- a). La Agencia Pública de Empleo a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena);
- b). Las Agencias Privadas de Gestión y Colocación de Empleo constituidas por Cajas Compensación Familiar, de que trata el presente decreto;
- c). Las Agencias Públicas y Privadas de Gestión y Colocación, de que trata el presente decreto, y
- d). Las Bolsas de Empleo, de que trata el presente decreto.

Artículo 7°. Actividades de los Prestadores del Servicio Público de Empleo. Se entienden

como actividades de gestión y colocación de empleo a cargo de los prestadores del Servicio Público de Empleo:

- a). Los servicios destinados a vincular ofertas y demandas de empleo;
- b). Otros servicios relacionados con la búsqueda de empleo, determinados por el Ministerio del Trabajo, tales como brindar información, sin estar por ello destinados a vincular una oferta y una demanda específicas;
- c). Servicios que asociados a los de vinculación de la oferta y demanda de empleo, tengan por finalidad mejorar las condiciones de empleabilidad de los oferentes.

Artículo 8°. Servicios básicos de colocación. Los servicios básicos de colocación son:

- a). Registro de oferentes, demandantes y vacantes;
- b). Orientación ocupacional a oferentes y demandantes;
- c). Preselección, y
- d). Remisión.

Artículo 9°. Otros servicios. Las agencias de gestión y colocación podrán prestar servicios distintos de los enunciados en el artículo anterior. Dichos servicios deberán estar registrados en el reglamento de prestación de servicios, de que trata el artículo 17 del presente reglamento (pp. 2,3 y 4)

### **6.5.2. Ley 1636 del 2013**

Por otra parte, se encuentra la Ley 1636 del 2013, por el que se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia, del cual se citan algunos artículos a continuación:

Artículo 24. Objeto del Sistema de Gestión de Empleo. El Sistema de Gestión de Empleo para la Productividad tiene por objeto integrar, articular, coordinar y focalizar los

instrumentos de políticas activas y pasivas de empleo que contribuyan al encuentro entre oferta y demanda de trabajo, a superar los obstáculos que impiden la inserción laboral y consolidar formas autónomas de trabajo, vinculando las acciones de gestión de empleo de carácter nacional y local. El sistema comprende las obligaciones, las instituciones públicas privadas y mixtas, las normas, procedimientos y regulaciones y los recursos públicos y privados orientados al mejor funcionamiento del mercado de trabajo.

El Ministerio de Trabajo reglamentará la integración y funcionamiento del Sistema de Gestión de Empleo para la Productividad que comprende las funciones de:

- a) La dirección y regulación de la gestión de empleo;
- b) La operación y prestación de los servicios de colocación;
- c) La inspección, vigilancia y control de los servicios.

Artículo 25. Servicio Público de Empleo y la Red de Prestadores del Servicio. Es un servicio obligatorio, cuya dirección, coordinación y control está a cargo del Estado. El Estado asegurará la calidad en la prestación del servicio público, la ampliación de su cobertura, la prestación continua, ininterrumpida y eficiente de este. El Servicio Público de Empleo tiene por función esencial lograr la mejor organización posible del mercado de trabajo, para lo cual ayudará a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente, y a los empleadores a contratar trabajadores apropiados a las necesidades de las empresas. Será prestado por personas jurídicas de derecho público o privado, a quienes se les garantizará la libre competencia e igualdad de tratamiento para la prestación del servicio.

La prestación del servicio podrá hacerse de manera personal y/o virtual.

Créase la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo, que integrará y conectará las acciones que en materia de Gestión y Colocación de empleo que realicen las entidades



públicas, privadas, alianzas público-privadas conforme a lo señalado en el artículo 30 de la presente ley. La red estará integrada por la Agencia Pública de Empleo a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, las Agencias Privadas de Gestión y Colocación de Empleo constituidas por Cajas Compensación Familiar, las Agencias Públicas y Privadas de Gestión y Colocación de Empleo y las Bolsas de Empleo. Parágrafo. El Gobierno Nacional reglamentará la forma y condiciones para que el Servicio Público de Empleo se articule con los mecanismos de selección, convocatoria y provisión de empleos públicos, de tal forma que se realicen los principios de la función pública y, en especial, se asegure la provisión oportuna de dichos empleos a partir de una amplia y sistemática identificación de aspirantes.

Artículo 26. Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo. Créase la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera adscrita al Ministerio de Trabajo para la administración del Servicio Público de Empleo y la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo, la promoción de la prestación del servicio público de empleo, el diseño y operación del Sistema de Información del Servicio Público de Empleo, el desarrollo de instrumentos para la promoción de la gestión y colocación de empleo y la administración de los recursos públicos para la gestión y colocación de empleo entre otras funciones que serán reglamentadas por el Gobierno Nacional.

Parágrafo. El Gobierno Nacional reglamentará la forma y condiciones para que el Servicio Público de Empleo se articule con los mecanismos de selección, convocatoria y provisión de empleos públicos, de tal forma que se realicen los principios de la función pública y, en especial, se asegure la provisión oportuna de dichos empleos a partir de una

amplia y sistemática identificación de aspirantes.

Artículo 27. Dirección. El Servicio Público de Empleo está bajo la orientación, regulación y supervisión del Ministerio de Trabajo y atenderá las políticas, planes, programas y prioridades. (pp. 12 y 13)

### **6.5.3. Decreto 2852 de 2013**

Finalmente, exponemos el Decreto 2852 de 2013, que reglamenta el Servicio Público de empleo y el régimen de prestaciones del mecanismo de protección al cesante. A continuación se exponen algunos artículos pertinentes en la presente investigación:

Artículo 1. Objeto. El presente Decreto tiene como objeto la reglamentación del Mecanismo de Protección al Cesante creado por la Ley 1636 de 2013, específicamente en los componentes relacionados Empleo, la capacitación para la inserción laboral prestaciones económicas de seguridad social.

#### **TÍTULO I**

Del Servicio Público de Empleo y su prestación

#### **CAPÍTULO I**

Disposiciones generales sobre el Servicio Público de Empleo

Artículo 2. Objeto del Servicio Público de Empleo. De conformidad con el artículo 25 de la Ley 1636 de 2013, el Servicio Público de Empleo tiene por función esencial lograr la mejor organización posible del mercado de trabajo, para lo cual ayudará a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente, y a los empleadores a contratar trabajadores apropiados a sus necesidades.

El servicio público de empleo podrá ser prestado por personas jurídicas de derecho público o privado, en condiciones de libre competencia y mediante el uso de mecanismos e instrumentos tecnológicos que permitan eficiencia, coordinación y transparencia.

Todas las personas jurídicas que deseen ejercer las actividades de gestión y colocación de empleo de que trata el artículo 29 de la Ley 1636 de 2013, deberán sujetarse a las reglas establecidas en el presente Decreto para su ejercicio. (...)

Artículo 5. Gratuidad. Las actividades básicas de gestión y colocación referidas en el artículo 18 del presente Decreto, serán prestadas siempre de forma gratuita para el trabajador (...)

Artículo 18. Actividades básicas de gestión y colocación. Las actividades básicas de gestión y colocación son:

- a) Registro de oferentes, demandantes y vacantes;
- b) Orientación ocupacional a oferentes y demandantes;
- c) Preselección, o
- d) Remisión.

Parágrafo. Los prestadores del Servicio Público de Empleo podrán realizar actividades distintas de las enunciadas en el presente artículo, las cuales deberán estar registradas en el reglamento de prestación de servicios. Lo anterior, con sujeción a la regulación expedida por el Ministerio del Trabajo en cuanto a los servicios asociados o relacionados en los términos del artículo 29 de la Ley 1636 de 2013”.

En el caso de las Agencias de Gestión y colocación de empleo Caso CONFA; este decreto trae en su capítulo 111

Agencias de Gestión y Colocación de Empleo constituidas por Cajas de Compensación Familiar Artículo 34. Las Cajas de Compensación Familiar prestadoras de servicios de gestión y colocación de empleo. En desarrollo de lo dispuesto por el párrafo del artículo 29 de la Ley 1636 de 2013, las Cajas de Compensación Familiar prestarán servicios de gestión y colocación de empleo, para lo cual deberán obtener autorización como agencia de colocación privada. En concordancia con lo dispuesto por el numeral 10 del artículo 16 de la Ley 789 de 2002, las Cajas podrán prestar los servicios de gestión y colocación de empleo, directamente o mediante alianzas estratégicas con otros operadores debidamente autorizados como agencias de gestión y colocación de empleo. En el evento en que los servicios no sean prestados directamente por la correspondiente Caja, ésta deberá informar a la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, mediante el depósito del convenio de alianza o del contrato con el tercero en el Registro de Prestadores del Servicio Público. Artículo 35. Territorialidad. Las Cajas de Compensación Familiar prestarán los servicios de gestión y colocación de que trata el párrafo del artículo 29 de la Ley 1636 de 2013, a cualquier demandante u oferente de empleo que se lo solicite dentro del ámbito territorial de su competencia. Cuando los servicios de gestión y colocación de empleo sean prestados utilizando exclusivamente medios electrónicos, la autorización se entenderá otorgada para todo el territorio nacional. Artículo 36. De las obligaciones de las Agencias de Gestión y Colocación de Empleo constituidas por las Cajas de Compensación Familiar. Además de las obligaciones establecidas en el artículo 21 del presente Decreto, las agencias de gestión y colocación de empleo constituidas por las Cajas de Compensación Familiar quedan obligadas a realizar las actividades básicas enunciadas en el artículo 18 del presente Decreto en forma gratuita

respecto de los oferentes y demandantes. El cobro por servicios asociados y adicionales deberá estar registrado. En el correspondiente reglamento y ser informado a la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo. (pp.2, 3 y 8)

## **7. Metodología**

1. Enfoque de la investigación: Cuantitativa- Cualitativa (Mixto).
2. Análisis de la investigación: Descriptivo.
3. Fuentes de información: Instrumento diseñado por las autoras, convalidado con algunos expertos, y con una prueba piloto para realizar ajustes.
4. Población y muestra:
  - Población: 250 Empresas que generaron servicios de intermediación laboral en los dos últimos años (2016 - 2017) a la Agencia de Gestión y Colocación de empleo CONFA,
  - Muestra: 10% del total de empresas, 2entre empresas de Servicios y Producción.
5. Herramienta: Cuestionario estructurado como instrumento de medición, que cuenta con 24 preguntas, distribuidas en 4 categorías: Prácticas de selección, Desarrollo Humano, Desarrollo Organizacional e Intermediación Laboral, aplicado a los Jefes de gestión humana de las empresas de la muestra.

## **7.1. Procedimiento**

### ***7.1.1. Fase 1: Preparación***

En esta fase se estableció el problema del proyecto de investigación, la pregunta que orientó el estudio, los objetivos, la justificación y la muestra seleccionada para estudiar la población de referencia. Posteriormente, se realizó la revisión bibliográfica sobre el tema (repositorios de universidades, bibliotecas de la ciudad, artículos científicos en revistas indexadas y páginas web). Se observó cómo se ha tratado el tema escogido por diferentes autores. En esta etapa se definió el instrumento con el que se recogió la información.

### ***7.1.2. Fase 2: Desarrollo***

Se convocaron las 25 empresas seleccionadas de producción y de servicios de un universo de 250 empresas que solicitaron los servicios de intermediación a la Agencia de Gestión y Colocación de empleo CONFA en los años 2016 y 2017. La invitación se hizo a los Jefes de Talento Humano de las empresas, a quienes se convidó a una reunión para aplicar el instrumento. En la reunión, se expusieron las características y el objetivo de la investigación y se le garantizó la confidencialidad en el tratamiento de los datos. Seguidamente, se les solicitó su diligenciamiento y se hizo acompañamiento para la resolución de dudas o inquietudes.

### ***7.1.3. Fase 3: Análisis***

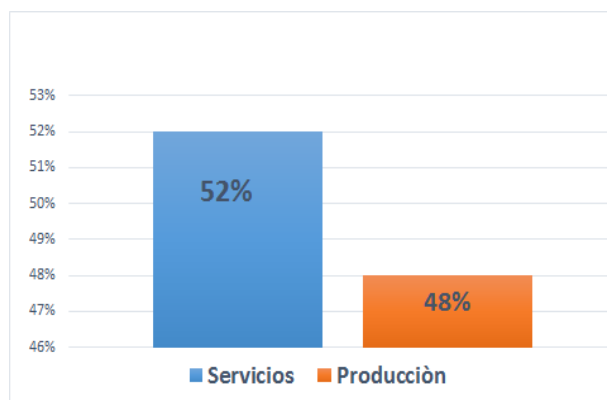
Después de recopilar los datos de las empresas participantes, se procedió a realizar el análisis de los datos, para lo cual se hizo uso del programa Excel, lo cual permitió hacer un análisis descriptivo del comportamiento de cada una de las variables estudiadas a partir de los resultados obtenidos para posteriormente construir la discusión y conclusiones. A partir del resultado del análisis, se construyó una propuesta de intervención.

## 8. Análisis de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos dentro del presente estudio. Su análisis se realizó con base en los objetivos específicos de la investigación.

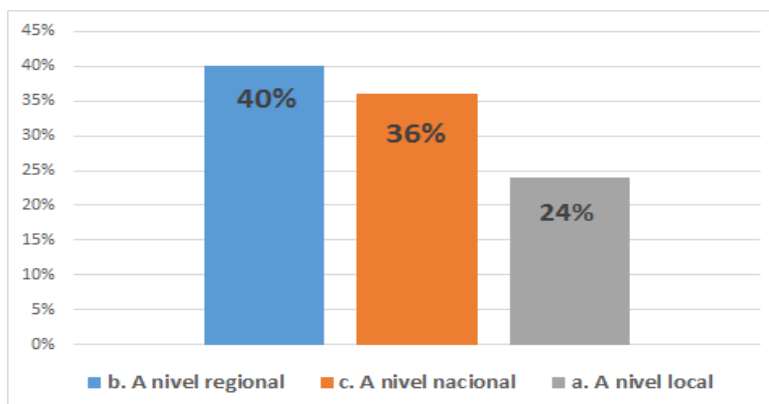
### 8.2. Análisis del primer objetivo específico:

El primer objetivo específico es: Caracterizar a las empresas diagnosticadas que han solicitado los servicios de la Agencia de Empleo Confa.



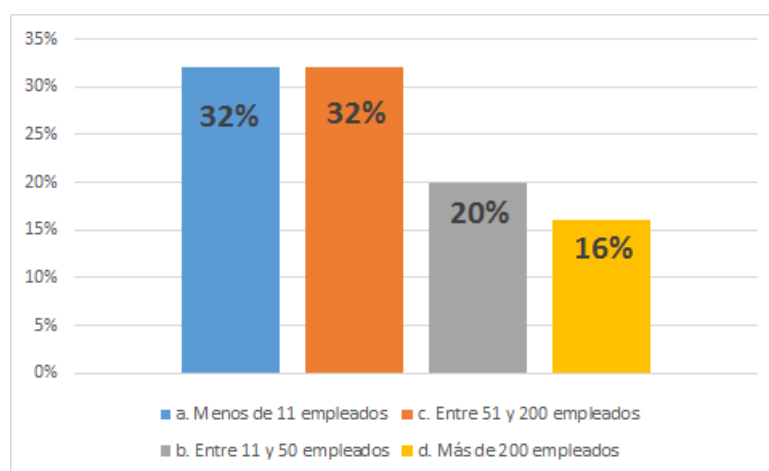
Gráfica 1: Tipo de empresas que aplicaron el instrumento

De una población de 250 empresas que solicitaron servicios de intermediación laboral a la Agencia de Gestión y Colocación de empleo CONFA en el periodo 2016 y 2017, se tomó una muestra del 10% del total, resultando 25 empresas, entre la población encuestada se encontró que el 52% pertenece al sector servicios y el 48% al sector de la producción.



Gráfica 2. Ámbito de operación de las empresas encuestadas

Del total de las empresas encuestadas, el 40% tiene su ámbito de operación a nivel regional, el 36% tiene ámbito de operación nacional y 24% en el ámbito local, no se generaron resultados en la variable ámbito de operación a nivel internacional.

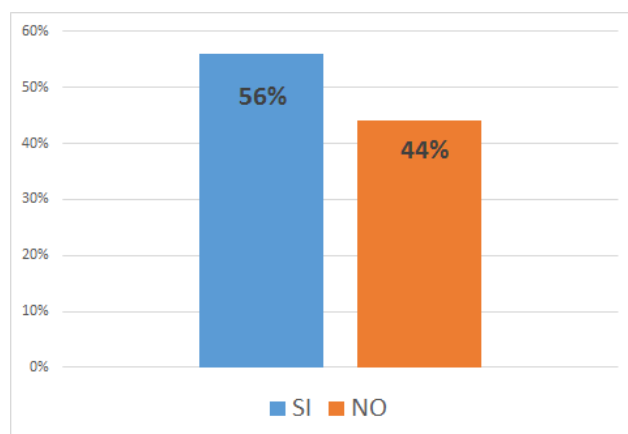


Gráfica 3. Tamaño de la empresa

En lo que respecta al tamaño de las empresas encuestadas, el 32% tiene menos de 11 empleados, de acuerdo a la clasificación de las empresas en Colombia por tamaño del negocio se categorizan como microempresas, 32% Empresas entre 51 y 200 empleados categorizándose como

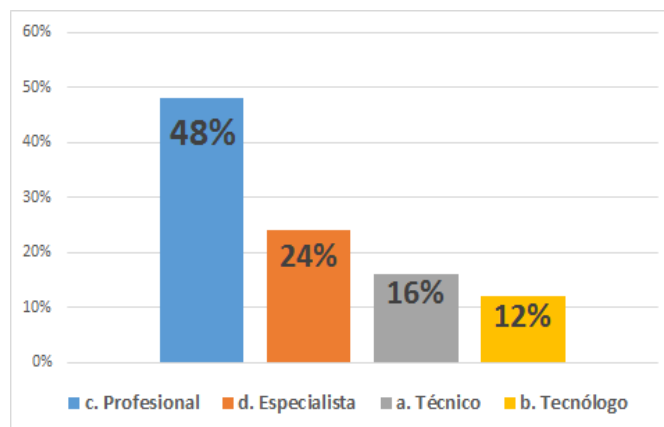


mediana empresas, con un 20% aquellas entre 11 y 50 empleados, categorizándose como pequeñas empresas y finalmente con un 16% tenemos empresas con más de 200 empleados con una categoría de gran empresa, estas empresas pueden estar asociadas a el ámbito de operación a nivel nacional que veíamos que se representa en un 36% donde la mano de obra se distribuye en ese ámbito.



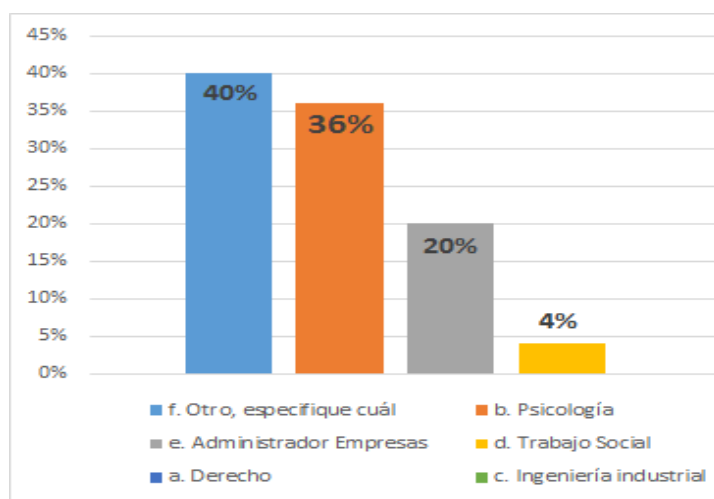
Gráfica 4. La empresa cuenta con un área de gestión humana

De acuerdo con los resultados, el 56% del total de las empresas encuestadas cuentan un área de gestión del talento humano, el 44% no cuentan con esta área. Este resultado, se puede relacionar con lo generado en la pregunta de cuántos empleados tiene su empresa, ya que un porcentaje del 32% eran empresas categorizadas en Colombia como micro y mediana empresas, en el caso de las empresas categorizadas como grandes se tiene estructurada esta área.



Gráfica 5. Nivel educativo de la persona responsable del área de gestión humana o quien haga las veces.

Como se puede evidenciar en esta pregunta, con un 48% el nivel educativo de la persona responsable del área de gestión humana o quien haga sus veces es Profesional, el 24 % tiene un nivel educativo de Especialista, el 16% es técnico y con un 12% el nivel educativo es Tecnólogo, las empresas encuestadas no cuentan con una persona con nivel educativo Magister.

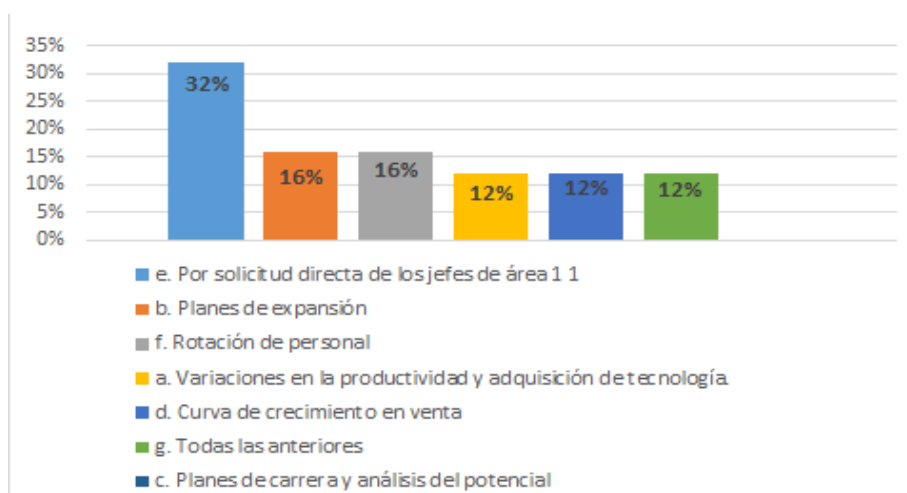


Gráfica 6. Profesión de la persona responsable del área de Recursos Humanos

En lo que concierne a esta pregunta, la profesión de la persona responsable del área de recursos humanos con un 40% son: Contadores Públicos, Administradores Financieros, Contadores, Ingeniero Civil, Arquitecto, Profesional en Salud Ocupacional, Veterinario, Técnico en asistencia administrativa, Técnico Auxiliar Contable, con un 36% la profesión de la persona responsable del área o quien haga las veces es Psicólogo, 20% la profesión es Administrador de empresas y 4% tiene como profesión de Trabajo social, las empresas no tienen como profesión de la persona responsable del área o quien haga sus veces profesionales en Ingeniería Industrial y Derecho.

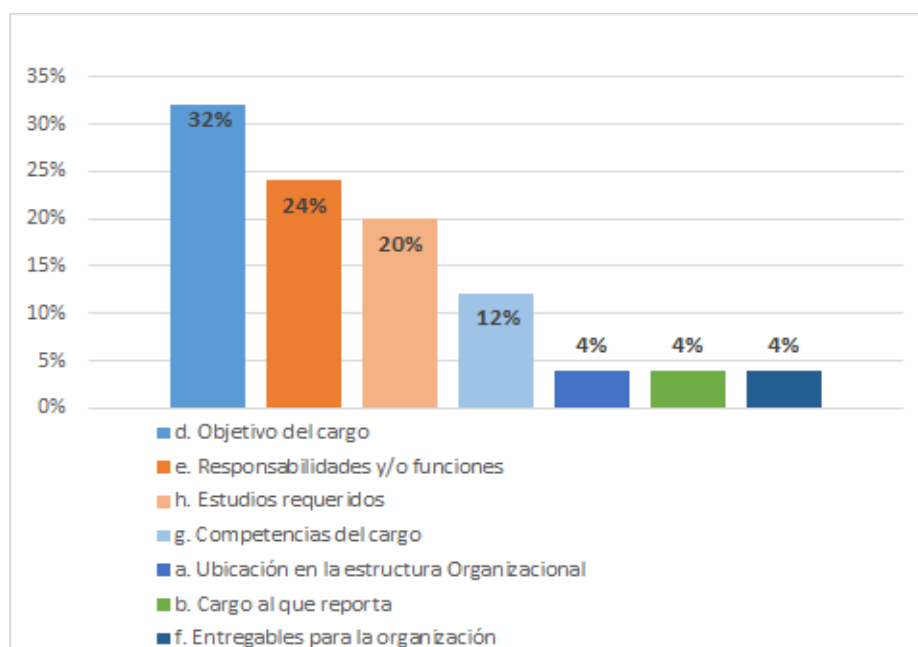
## 8.2 Análisis del segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico es: Identificar las prácticas asociadas al reclutamiento y la selección y sus brechas frente al desarrollo humano y organizacional.



Gráfica 7. Cómo identifica su empresa las necesidades de vinculación de personal?

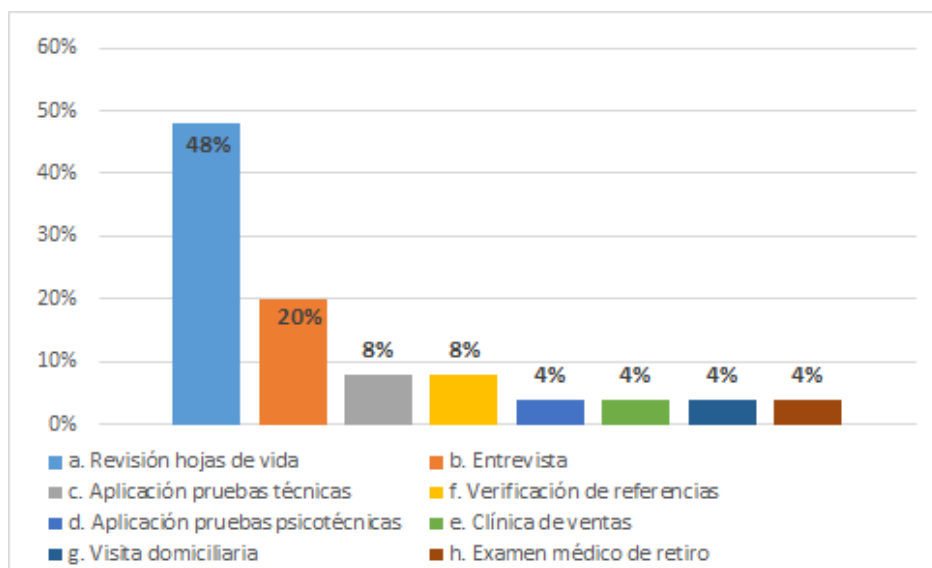
Como se puede evidenciar en las respuestas generadas por las empresas encuestadas, el 32% identifican las necesidades de vinculación de personal por solicitud directa de los jefes de área, 16% por los planes de expansión de la empresa y la rotación de personal, 12% por variaciones en la productividad y adquisición de tecnología, curva de crecimiento en ventas y todas la anteriores. Ninguna de las empresas identifica necesidades de vinculación de personal desde planes de carrera y análisis de potencial.



Gráfica 8. Cuando decide proveer un nuevo cargo, ¿cuáles de las siguientes características del perfil son las más relevantes para el proceso?

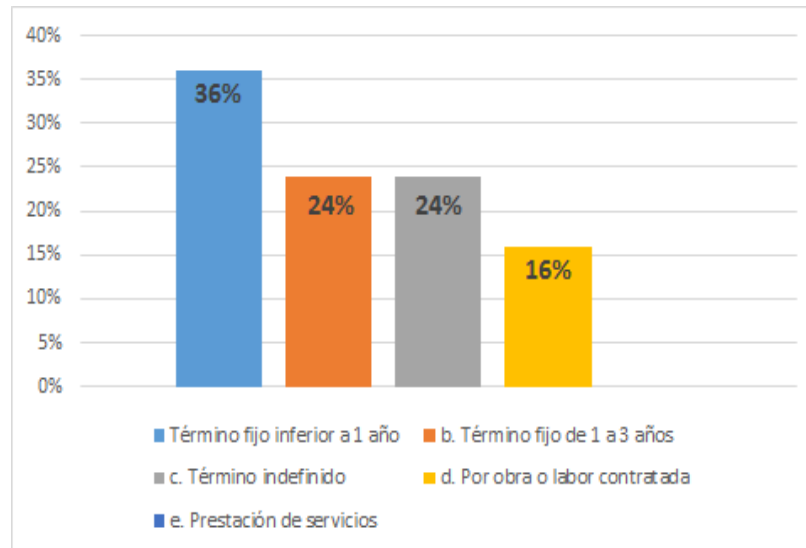
En relación con esta pregunta, cuando las empresas deciden proveer un nuevo cargo, las características del perfil que más relevantes para el proceso son: con un 32% el objetivo del cargo, 24% las responsabilidades y funciones, 20% los estudios requeridos, 12% las competencias del cargo, y con un 4% características como ubicación en la estructura organizacional. En cuanto al

cargo al que reporta y entregable para la organización, no se ubica como relevante dentro de las características del perfil, así como cargos que supervisa y experiencia en el cargo.



Gráfica 9. Cuáles de los siguientes aspectos están incorporados en el proceso de selección de su empresa

Los aspectos que están incorporados en el proceso de selección de su empresa con un elevado porcentaje del 48% que refleja que tienen incorporado la revisión de hojas de vida, 20% la entrevista, 8% aplicación de pruebas técnicas y verificación de referencias, 4% aspectos como aplicación de pruebas psicotécnicas, clínica de ventas, visita domiciliaria y examen médico de retiro.



Gráfica 10. Tipo de contrato que ofrece en sus vacantes

Con respecto al tipo de contrato ofrecido por estas empresas el 36% tienen un contrato a término fijo inferior a 1 año, 24% contrato a término fijo de 1 a 3 años y contrato a término indefinido, 16% contrato por obra o labor contratada y las empresas encuestadas no manejan contrato por prestación de servicios.

Para la pregunta: Desde su experiencia y conocimiento ¿Cómo y por qué considera usted, que el proceso de selección aporta al desarrollo humano?. Se categorizaron las respuestas entregadas por los encuestados, de acuerdo a las dimensiones específicas del desarrollo humano planteadas en el marco teórico, ubicando el número de respuestas entregadas que corresponden a cada dimensión, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1: Aportes del proceso de selección al desarrollo humano

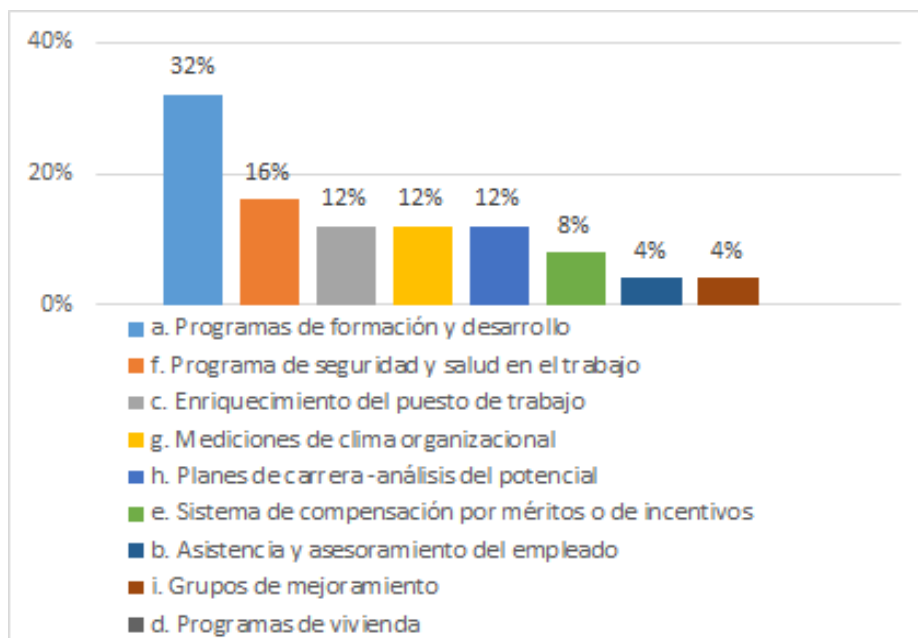
<b>Ingresos y medios de vida</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Empoderamiento</b>
1	1	7
<b>Participación y opinión</b>	<b>Dignidad y reconocimiento</b>	<b>Creatividad e innovación</b>
3	3	4
<b>Estabilidad</b>	<b>No responde</b>	<b>Competitividad</b>
1	1	4

Para la pregunta: Desde su experiencia y conocimiento ¿Cómo y por qué considera usted, que el proceso de selección aporta al desarrollo de la organización?, se categorizaron las respuestas entregadas por los encuestados, de acuerdo a unos elementos específicos del desarrollo organizacional planteadas en el marco teórico, ubicando el número de respuestas entregadas que corresponden a cada dimensión, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 2: Aportes del proceso de selección al desarrollo organizacional.

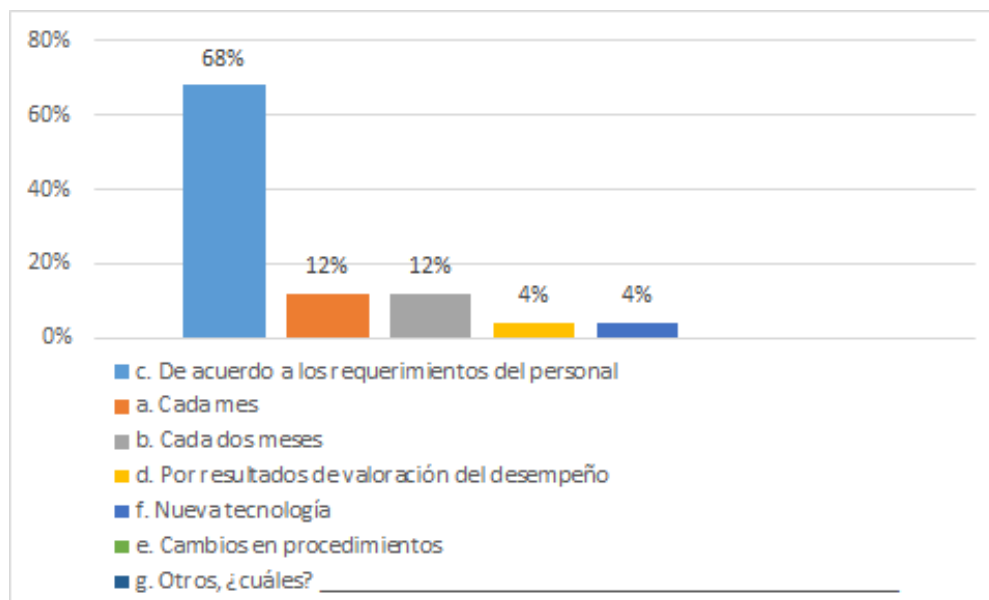
<b>Estrategia educativa planeada</b>	<b>El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:</b> a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?) b) Crecimiento, identidad y revitalización. c) Eficiencia organizacional.	<b>Se fundamenta en la conducta humana.</b>
1	7	5
<b>Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa puede ser personal de la organización</b>	<b>Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.</b>	<b>Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:</b> a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal. b) Transferencia de valores humanos. c) Comprensión entre grupos. d) Administración por equipos. e) Mejores métodos para la solución de conflictos”
2	5	4
<b>No responde</b>		
1		





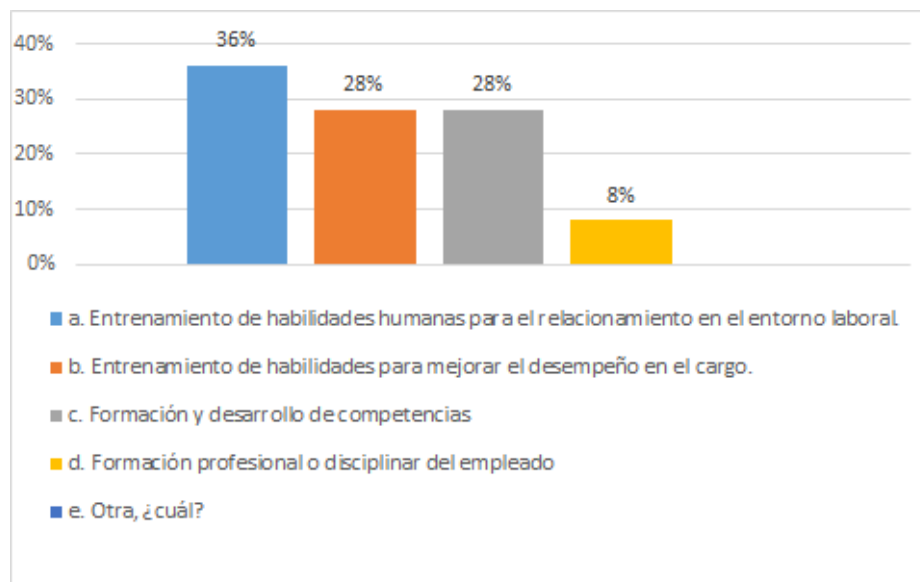
Gráfica 11. ¿Qué programas tiene su empresa enfocada en la motivación y calidad de vida del personal?

Para las empresas encuestadas, en mayor porcentaje los programas que tienen enfocados a la motivación y calidad de vida del personal son: 32% programas de formación y desarrollo, 16% programa de seguridad y salud en el trabajo, 12% enriquecimiento del puesto de trabajo, mediciones de clima organizacional y planes de carrera, 8% sistema de compensación por méritos o de incentivos, 4% asistencia y asesoramiento del empleado, grupos de mejoramiento. No se tienen definidos por las empresas encuestadas dentro de los programas enfocados a la motivación y calidad de vida del personal, temas como programas de vivienda y desayunos con la dirección.



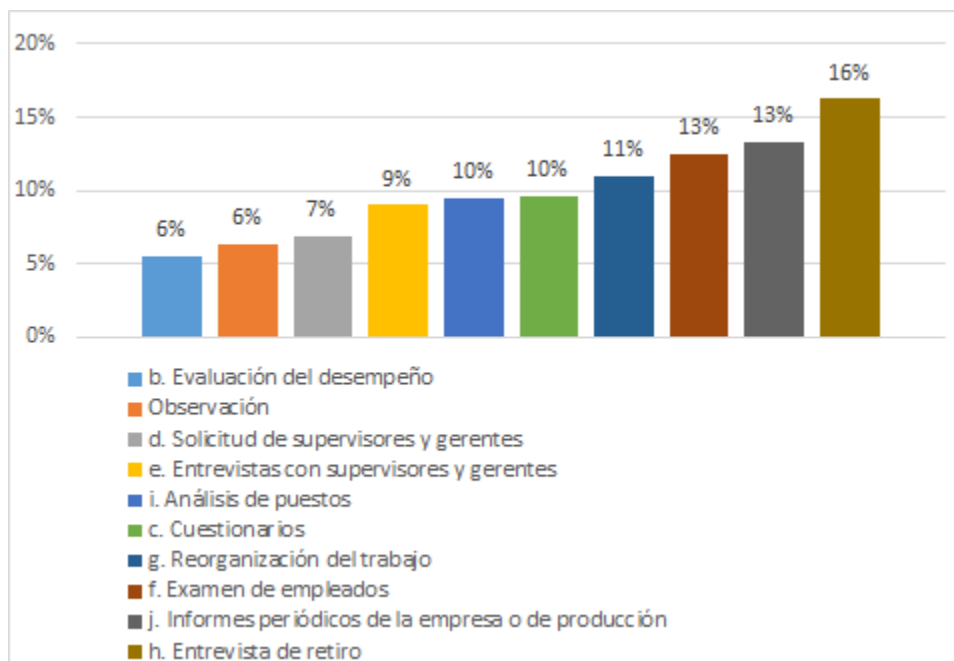
Gráfica 12. ¿Cada cuánto realiza procesos de capacitación a su personal?

Los resultados reflejan que con un alto porcentaje, 68% las empresas realizan procesos de capacitación a su personal de acuerdo a sus requerimientos, 12% cada mes y cada dos meses, 4% por resultados de valoración del desempeño y nueva tecnología. Las empresas encuestadas no tienen estipulados para los procesos de capacitación de personal los cambios de procedimientos.



Gráfica 13. El contenido de sus capacitaciones está enfocado usualmente en

Como se puede observar con un 36% el contenido de las capacitaciones en las empresas encuestadas está enfocado en el entrenamiento de habilidades humanas para el relacionamiento en el entorno laboral, 28% entrenamiento de habilidades para mejorar el desempeño en el cargo, formación y desarrollo de competencias y en último lugar con un 8% formación profesional o disciplinar del empleado.



Gráfica 14. Cómo determina las necesidades de capacitación?

Los empresarios en primer lugar determinan las necesidades de capacitación con un 6% en la evaluación del desempeño y la observación, 7% solicitud de los supervisores y gerentes, 9% las entrevistas con supervisores y gerentes, 10% análisis de puestos y cuestionarios, 11% reorganización del trabajo, 13% exámenes a empleados, informes periódicos de la empresa o de producción y en último lugar siendo la menos utilizada está la entrevista de retiro

De acuerdo a la respuesta anterior, explique por qué la número 1 es la las más utilizada y la número 10 la menos utilizada?

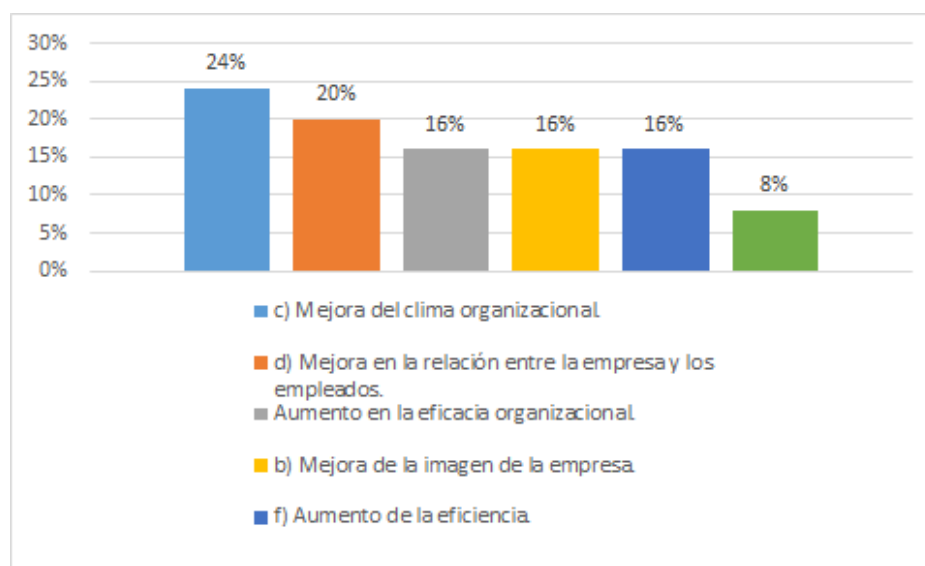
Tabla 3: Consideraciones del por qué la evaluación de desempeño es la más utilizada

<b>Se identifican Falencias</b>	<b>Crecimiento personal y laboral</b>	<b>Se toman decisiones efectivas</b>
6	15	4

Tabla 4: Consideraciones del por qué la entrevista de retiro es la menos utilizada

No se realizan	Como sugerencias para mejora	Cuando se finaliza relación laboral
2	4	6
<b>No se cree conveniente para programar plan de formación</b>		
13		

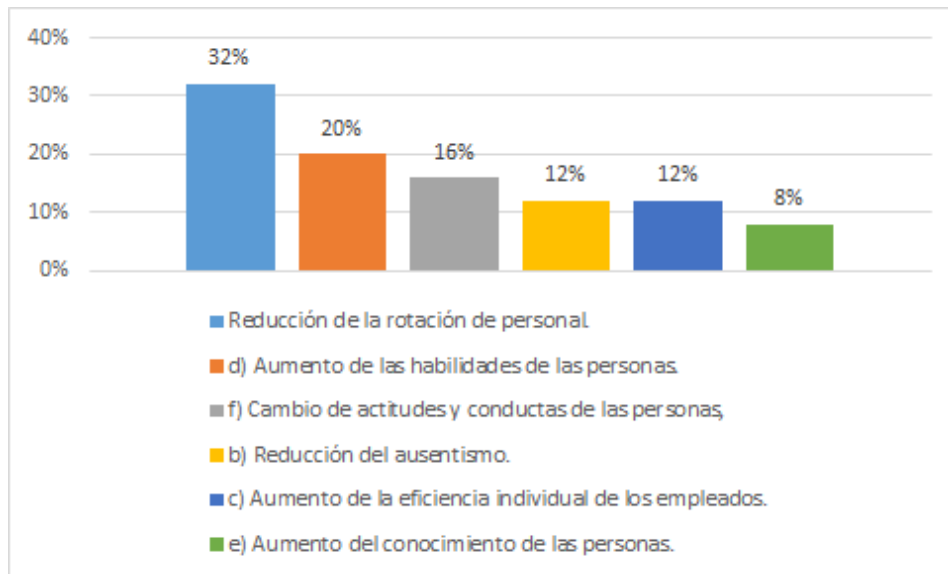
Seleccione sólo 1 por nivel



Gráfica 14. ¿Cómo miden los resultados de las capacitaciones las organizaciones?

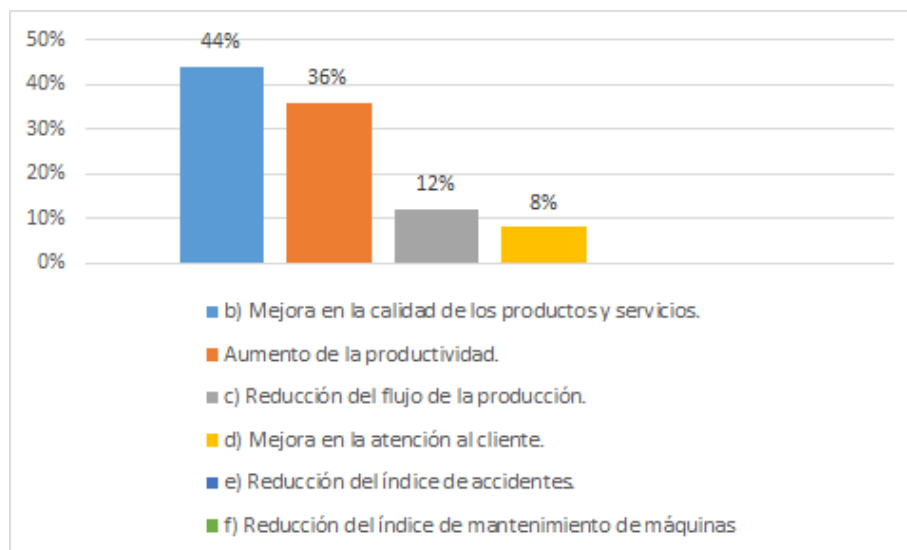
En relación a esta pregunta, los empresarios encuestados miden los resultados de las capacitaciones a nivel organizacional con un 24% por la mejora del clima laboral, 20% mejoras en la relación entre la empresa y los empleados, 16% aumento en la eficacia organizacional, mejora

en la imagen de la empresa y aumento de la eficiencia y finalmente 8% apoyo del cambio y la innovación.



Gráfica 15 ¿Cómo miden los resultados de las capacitaciones los trabajadores?

A nivel del talento humano, el 32% mide los resultados de las capacitaciones por la reducción de la rotación del personal, 20% aumento de las habilidades de las personas, 16% cambio de actitudes y conductas de las personas, 12% reducción de ausentismo y aumento de la eficiencia individual de los empleados y finalmente con un porcentaje del 8% incremento en el conocimiento de las personas.

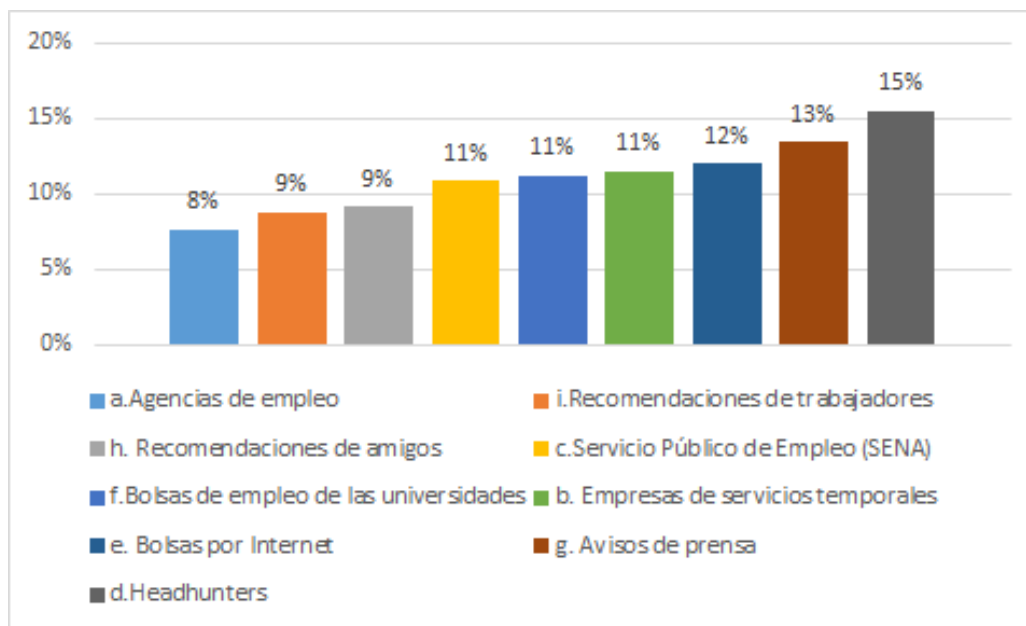


Gráfica 16. ¿Cómo miden los resultados de las capacitaciones a nivel de las tareas y las operaciones?

Las empresas encuestadas miden los resultados de sus capacitaciones a nivel de tareas y operaciones, con un 44% con la mejora en la calidad de los productos y servicios, 36% aumento en la productividad, 12% reducción del flujo de producción, finalmente y con un porcentaje del 8% mejora en la atención al cliente, las empresas no miden los resultados de las capacitaciones a nivel de tareas y operaciones, en reducción del índice de accidentes y reducción del índice de mantenimiento de máquinas.

### 8. 3. Análisis del tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico es: Identificar los aportes que las Agencias de Gestión y Colocación de Empleo caso CONFA, realiza a empresas demandantes.



Gráfica 17. Cuándo requiere servicios de intermediación laboral para la provisión de personal, ¿cuáles son las opciones que más utiliza su empresa?

Se califica de 1 a 9, siendo el uno el más utilizado y el 9 el menos utilizado,

Al consultarle a los empresarios, cuando se requiere servicios de intermediación laboral para la provisión de personal, la opción que más utiliza, con una calificación menor con un 8% es la Agencias de empleo, 9% recomendaciones de trabajadores y recomendaciones de amigos (comúnmente llamados Referidos o recomendados), 11% Servicio de empleo SENA, Bolsas de empleo de las universidades, empresas de servicios temporales, 12% las bolsas por internet, 13% avisos de prensa y en último lugar y el menos utilizado con un 15% las Headhunters o cazadores de talentos.

De acuerdo con la respuesta anterior, explique porque la numero 1 es la más utilizada y la número 9 la menos utilizada

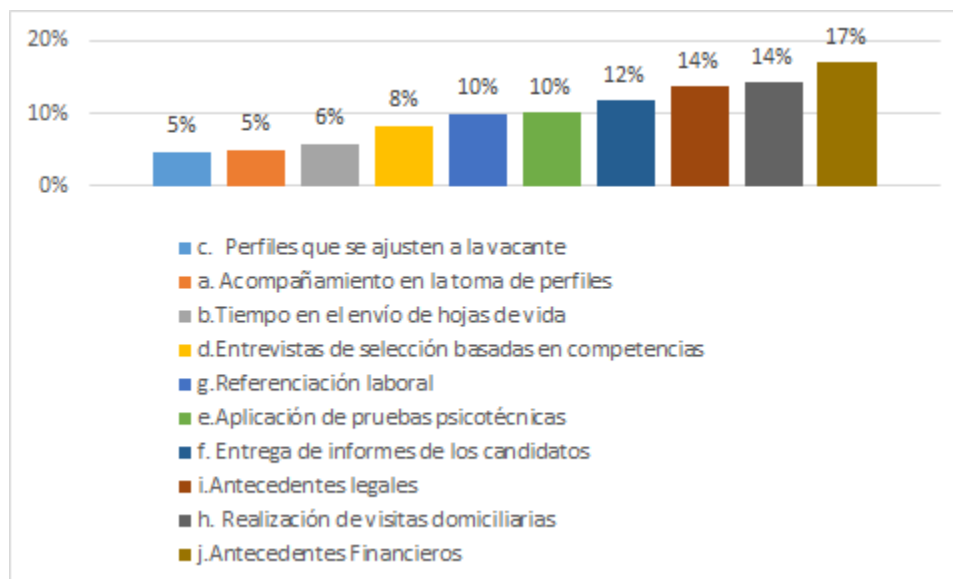


Tabla 5: Consideraciones de las opciones más utilizadas en provisión de personal:

<b>Padrinazgo</b>	<b>Agilidad y eficiencia en el servicio</b>	<b>Perfiles acordes</b>
7	5	5
<b>Variedad de perfiles en el Banco de hojas de vida</b>	<b>Confianza en la Institución</b>	<b>Servicios gratuitos</b>
4	2	2

Tabla 6: Consideraciones de las opciones menos utilizadas en provisión de personal

<b>Desconocimiento de la fuente de reclutamiento</b>	<b>Baja efectividad</b>	<b>Altos costos</b>
12	3	3
<b>Perfiles con desajuste</b>	<b>Mucha tramitología</b>	<b>Baja eficiencia</b>
2	1	2
<b>No hacen ni entregan informes de los procesos</b>	<b>No sabe, no responde</b>	
1	1	



Gráfica 18. Qué aspectos tiene en cuenta al momento de evaluar el proceso de provisión de personas, ofrecido por un intermediador laboral.

Se califica de 1 a 9, siendo el uno el más utilizado y el 9 el menos utilizado,

El 5% de las empresas encuestadas, califican que el aspecto más importante y que se tiene en cuenta al momento de evaluar el proceso de provisión de personas ofrecido por un intermediador laboral, es que los perfiles se ajusten a la vacante solicitada, así como el acompañamiento en la toma de los perfiles, 6% tiempo en el envío de las hojas de vida, 8% entrevistas de selección basadas en competencias, 10% referenciación laboral y aplicación de pruebas psicotécnicas, 12% entrega de informes a los candidatos, 14% realización de visitas domiciliarias y antecedentes legales y el último con una poca importancia 17% los antecedentes financieros.

De acuerdo con la respuesta anterior, explique porque la numero 1 es la más tenida en cuenta y la número 10 la menos tenida en cuenta.

Tabla 7: Consideraciones de los elementos más tenidos en cuenta para evaluar la provisión de personal

<b>Simplificar la búsqueda</b>	<b>Ajuste del perfil</b>	<b>Efectividad</b>
<b>1</b>	<b>12</b>	<b>2</b>
<b>Mejora en proceso</b>	<b>Acompañamiento al proceso</b>	<b>Claridad en la contratación</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Agilidad en el proceso</b>	<b>No responde</b>	
<b>3</b>	<b>2</b>	

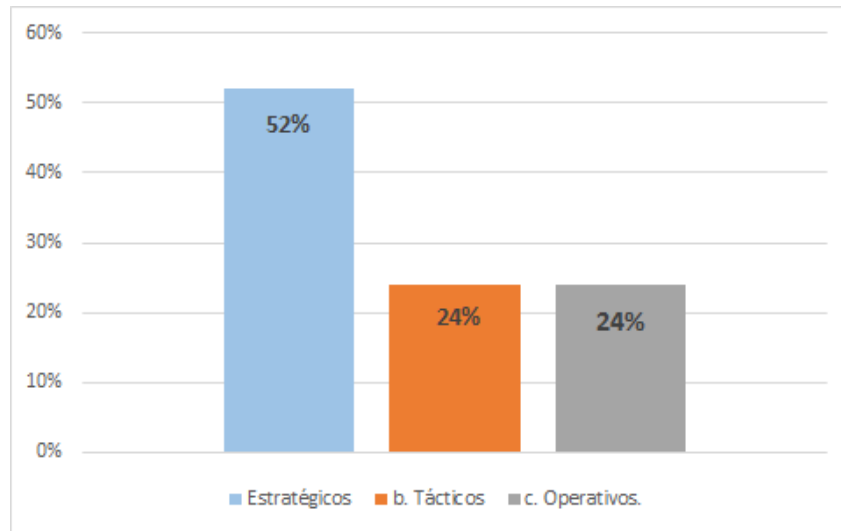
Tabla 8: Consideraciones de los elementos menos tenidos en cuenta para evaluar la provisión de personal

<b>No es trascendental en el proceso</b>	<b>No es relevante para la toma de decisiones</b>	<b>No se contempla esa opción</b>
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Son fácilmente verificables por otras instancias</b>	<b>No tiene importancia para la evaluación del perfil</b>	<b>No responde</b>
<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>Depende del cargo</b>		
<b>4</b>		

Desde su perspectiva y teniendo en cuenta los servicios ofertados por los intermediadores laborales, ¿Qué práctica o proceso considera hacer falta o debería incluirse para satisfacer la necesidad de vacantes de su empresa?

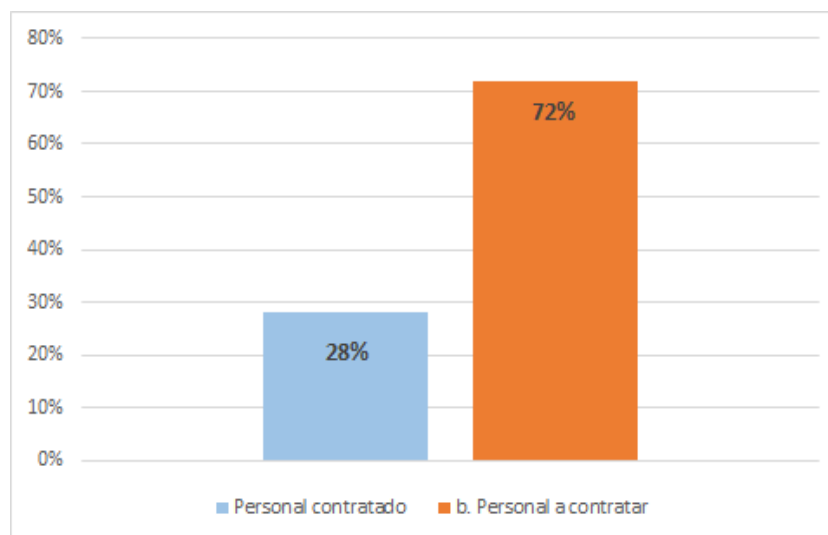
Tabla 9: Prácticas o procesos que faltan para cumplir con las vacantes

<b>Visitas domiciliarias</b>	<b>Acompañamiento a nivel de selección, búsqueda de referencias y experiencia laboral</b>	<b>Tener una forma de evaluar la experiencia laboral de los candidatos postulados a determinada vacante, cuando se requiera.</b>
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Acompañamiento en elaboración de perfiles</b>	<b>acompañamiento en procesos de entrevista</b>	<b>Ampliación del número de personal a entrevista más de 3</b>
<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Aplicación de pruebas a personal referido</b>	<b>Capacitación en elaboración de perfiles</b>	<b>Capacitación en temas de legislación laboral</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>acompañamiento en la parte contractual y al proceso de vinculación laboral</b>	<b>Definir competencias</b>	<b>Disminución entrega de hojas de vida</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Entrega de informes</b>	<b>mayor agilidad en la consecución de las hojas de vida</b>	<b>Ninguno de los servicios son muy completos y efectivos</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>No hace falta ninguna, todos los que conozco me parecen viables</b>	<b>No responde</b>	<b>organización en proceso de selección</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Páginas o plataformas más amigables con el usuario</b>	<b>Por ahora los proceso están correctamente diseñados para satisfacer nuestras necesidades</b>	
<b>1</b>	<b>1</b>	



Gráfica 19. Para su empresa, ¿cuáles son los cargos más difíciles de cubrir?

Para las empresas encuestadas, con un 52% los cargos más difíciles de cubrir son los estratégicos, 24% considera que los cargos más difíciles de cubrir son los tácticos y operativos.



Gráfica 20. Elementos tenidos en cuenta en la definición del perfil

Con un porcentaje del 72% los empresarios creen que cuando se elabora o define un perfil se tienen en cuenta aspectos importantes basados en la persona a contratar, y con un 28% se basan en el personal que actualmente se encuentra contratado.

#### **8.4. Análisis del cuarto objetivo específico**

El cuarto objetivo específico es: Presentar una propuesta de intervención a partir de los resultados del diagnóstico.

Se presenta finalmente una propuesta de intervención para ser tenida en cuenta como plan de mejora a futuro para la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo CONFA; con el fin de generar estrategias para favorecer la prestación de los servicios de Intermediación laboral y fortalecer el tejido empresarial de la región, tanto en el Desarrollo Humano como organizacional, este plan de intervención incluye 4 categorías importantes Selección, Desarrollo Humano, Desarrollo Organizacional e Intermediación laboral, lo más importante es que esta investigación y la propuesta presentada, se convierte en referente nacional.

#### **Propuesta de intervención**

Partiendo de las conclusiones frente a los resultados obtenidos, se plantea como propuesta de intervención la definición de estrategias que favorezcan la prestación de los servicios de intermediación laboral y el fortalecimiento empresarial con enfoque en el Desarrollo Humano y en el Desarrollo Organizacional.



Figura 11: Esquema de la propuesta de intervención

### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de intervención para la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo - CONFA, con el propósito de definir estrategias que favorezcan la prestación de los servicios de intermediación laboral y el fortalecimiento empresarial con enfoque en el Desarrollo Humano y en el Desarrollo Organizacional.

### **Objetivos específicos**

- Definir estrategias que aporten a disminuir los tiempos de respuesta en el proceso de intermediación laboral.
- Definir estrategias que aporten a incrementar la efectividad de las vacantes.
- Desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento en el diseño de perfiles de cargo para empresas clientes.

- Fortalecer la gestión empresarial que favorezca la creación de nuevas alianzas.

### **Desarrollo de propuesta de intervención**

Con base en las percepciones de las personas encargadas de Gestión Humana de las empresas encuestadas en nuestra investigación, se ha concluido que el Desarrollo Humano y el Desarrollo Organizacional, no son Categorías altamente desarrolladas, por el contrario tienen carencias teóricas y mucho más prácticas que favorezcan estos dos desarrollos en el mundo del trabajo; es por esto y a través de la Agencia de Gestión y colocación de empleo CONFA queremos aportar para que nuestros clientes entiendan que el planteamiento de Londoño, cuando dice que “el Desarrollo organizacional es directamente al desarrollo de las personas”. Entendiendo por esto que si nos ocupamos en el Desarrollo Humano, esto redundará en el Desarrollo Organizacional; en efectividad, en compromiso del colaborador por lo que hace y con lo que representa la empresa para la cual trabaja.

Tabla 10. Estrategias de intervención por categorías

<b>CATEGORIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RECURSO</b>
	<b>ESTRATEGIA:</b> <b>Nuevos oferentes</b> Realizar alianza con instituciones educativas para fortalecer la oferta en vacantes de difícil consecución	Visitas Instituciones de educación y áreas de Gestión Humana de empresas que contraten esas vacantes	Gestoras empresariales. Suvenires.



<b>SELECCIÓN</b>	<p><b>ESTRATEGIA:</b> <b>Clasificar por perfil</b> Reinventar base de datos con los perfiles ocupacionales de los oferentes, para facilitar la identificación oportuna de los mismos.</p>	<p>Solicitar al Servicio público de Empleo, para que desde la plataforma se habilite una opción de clasificar por perfil ocupacional a los oferentes</p>	<p>Soporte Técnico Servicio Público de Empleo.</p>
	<p><b>ESTRATEGIA:</b> <b>Perfilemonos</b> Capacitar a los jefes inmediatos encargados de solicitar procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas sobre levantamiento de perfiles y procesos de entrevista efectivos.</p>	<p>Focalizar las capacitaciones en empresas por sector económico.  Envío de las hojas de vida, en procesos de intermediación laboral, a los directamente responsables del proceso de selección, (jefe inmediato)</p>	<p>Especialista en el tema  Espacio para llevar a cabo capacitación.  Base de datos de empresas participantes  Refrigerios y memorias</p>
	<p><b>ESTRATEGIA</b> <b>Conociendo tu empresa</b>  Conocer las prácticas de selección que se manejan actualmente en las empresas del departamento de Caldas y su impacto en los índices de colocación de la región.</p>	<p>Manejo de grupos focales, con la de diagnósticos rápidos participativos generando información sobre el tema.  Visitas a empresas para conocer el proceso de selección.</p>	<p>Espacio físico para llevar a cabo el DRP  Base de datos de empresas participantes  Gestores empresariales Psicólogos</p>
	<p><b>ESTRATEGIA:</b> <b>Atacando el empleo estructural</b>  Revisión constante de las necesidades del</p>	<p>Análisis de las competencias actuales más demandadas en las organizaciones...</p>	<p>Área de capacitación de CONFA  Buscadores de empleo</p>

<b>DESARROLLO HUMANO</b>	mercado en cuanto a conocimiento y tecnología.  Asegurar la capacitación pertinente de los buscadores de empleo.		Facilitadores
	<b>ESTRATEGIA: Contigo</b>  Garantizar la ruta de empleabilidad de los buscadores de empleo.	Cualificación de nuestros buscadores (competencias blandas y competencias duras)	Psicólogos  Área de capacitación de CONFA  Buscadores de empleo  Facilitadores
	<b>ESTRATEGIA: Te acompañamos</b>  Asegura que la entrevista de intermediación laboral, cumpla con el objetivo de facilitar el encuentro entre oferta y demanda.	Manejo de grupos focales	Participantes Profesional  Espacio para la realización
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>ESTRATEGIA: Somos todos</b> Conversatorios con empresas para conocer casos exitosos.	Reuniones	profesional  Espacio para aplicación de instrumento
	<b>ESTRATEGIA: Calidad de vida y motivación en el trabajo</b>  Presentar propuesta de Diplomado en estos	Clases magistrales  Propuestas de intervención a la medida de cada empresa	Propuesta académica y financiera del diplomado.  Área de relaciones

	temas para que las empresas clientes, formen a las personas encargadas de Gestión Humana y como producto salga una propuesta de intervención para cada empresa participante.		corporativas, capacitación y Agencia de Gestión y Colocación de Empleo CONFA
<b>INTERMEDIACIÓN LABORAL</b>	<b>ESTRATEGIA: Armonizar</b> Conocer las características, contexto, de la empresa antes de remitir las hojas de vida que aplican al cargo	Visitas empresariales periódicas a las empresas solicitantes del servicio	Profesional de intermediación laboral
	<b>ESTRATEGIA: Sincronización</b>  Definir procesos de reclutamiento y preselección de personal con un grupo de empresarios que hayan solicitado los servicios de la Agencia de Gestión y Colocación de empleo, donde se tenga en cuenta involucrar actores importantes como Jefe de área, Gerente, Líder de área, psicólogo y profesional Agencia de Gestión y Colocación de Empleo.	Manejo de grupos focales,	Base de datos empresas  Invitación  Espacio
	<b>ESTRATEGIA: Alianzas</b>	Manejo de grupos focales,	Base de datos empresas  Invitación

	Generar alianzas con las áreas de Gestión humana para que remitan los perfiles que fueron retirados de la empresa y estas sirvan de insumo para otros procesos.		Espacio
	<b>ESTRATEGIA: Concepto</b>  Proponer a los empresarios en el momento en que el candidato no cumple con la totalidad de los requisitos del cargo, planes de formación específica a la necesidad.	Manejo de grupos focales,	Base de datos empresas  Invitación  Espacio

Tabla 11. Presupuesto requerido para la ejecución de plan de intervención en las cuatro categorías

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Selección</b>	<b>Investigador</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 600.000</b>
	<b>Gastos de comunicación</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$1.600.000</b>
	<b>Materiales Papelería</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ 400.000</b>
	<b>Salón para eventos</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 150.000</b>	<b>\$300.000</b>
	<b>Equipos de oficina</b>	<b>Mes</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$2.050.000</b>	<b>\$3.900.000</b>

Tabla 12. Desarrollo humano

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Desarrollo humano</b>	<b>Investigador</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 600.000</b>
	<b>Gastos de comunicación</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$1.600.000</b>
	<b>Materiales Papelería</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ 400.000</b>
	<b>Salón para eventos</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 150.000</b>	<b>\$300.000</b>
	<b>Equipos de oficina</b>	<b>Mes</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>Total</b>				<b>\$2.050.000</b>	<b>\$3.900.000</b>

Tabla 13. Desarrollo organizacional

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Desarrollo organizacional</b>	<b>Investigador</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 600.000</b>
	<b>Gastos de comunicación</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$1.600.000</b>
	<b>Materiales Papelería</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ 400.000</b>
	<b>Salón para eventos</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 150.000</b>	<b>\$300.000</b>
	<b>Equipos de oficina</b>	<b>Mes</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>Total</b>				<b>\$2.050.000</b>	<b>\$3.900.000</b>

Tabla 14. Intermediación laboral

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Intermediación laboral</b>	<b>Investigador</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 600.000</b>
	<b>Gastos de comunicación</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$1.600.000</b>
	<b>Materiales Papelería</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ 400.000</b>
	<b>Salón para eventos</b>	<b>Mes</b>	<b>2</b>	<b>\$ 150.000</b>	<b>\$300.000</b>
	<b>Equipos de oficina</b>	<b>Mes</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$2.050.000</b>	<b>\$3.900.000</b>

## 9. Conclusiones

1. Las prácticas de selección que abordamos en la investigación, son los procesos que componen el macro proceso incorporación y adaptación de las personas a la Organización, propuesta teórica que realiza García (2009). Al abordar cada uno de estos procesos encontramos que:
  - Como resultado de la investigación, encontramos que las personas encargadas de las áreas de gestión humana, no cuentan con el conocimiento y la idoneidad suficiente para administrar y gestionar los recursos intangibles de las organizaciones, en tanto forman parte de disciplinas no cercanas al área, lo que puede conllevar al bajo aporte que se realiza a las estrategias de la organización y que se comprometa la credibilidad en los procesos de selección de personal.
  - La requisición de personal en las empresas estudiadas, la realiza el jefe del área que solicita la vacante, él es quien suministra toda la información. Desde este proceso se requiere que el área de Gestión Humana sea un actor más activo y articulado con todas las áreas de la organización, que se adelante a las necesidades de personal, garantizando procesos de selección donde el binomio Hombre- puesto tenga el equilibrio dinámico entre la demanda del trabajo y el potencial de la persona, en este sentido se deben incluir procesos de meritocracia y no de confianza, burocracia y tecnicismo y sea aleje del concepto de colocación que trabaja Londoño y Arcila (2013).
  - Los hallazgos parecen evidenciar que el perfil del cargo en las empresas encuestadas, parte de la subjetividad de los jefes de área y no de un análisis ocupacional o también llamado estudio de trabajo, lo cual puede afectar en el corto plazo el desempeño y la motivación del

trabajador, en tanto el perfil de la persona contratada no responde a los requerimientos reales de la organización y por ende se afecta el desarrollo humano y organizacional, comprendiendo que si el perfil de un trabajador desde el comienzo no es coherente con las necesidades y demandas organizacionales, se limita el desarrollo del potencial del ser humano dentro de la empresa, como persona y como empleado, lo que a su vez compromete todo el concepto de bienestar del desarrollo humano. Es importante que la Gerencia del Talento Humano conozca las demandas del puesto de trabajo, participe y asesore la construcción de los perfiles de cargo, lo que permitirá identificar si el potencial de los candidatos se ajustan al cargo y así predecir su generación de valor para la Organización.

- La efectividad en los procesos de Intermediación laboral de la Agencia de Gestión y Colocación de empleo en CONFA, se afecta significativamente cuando el mapa de navegación o guía (perfil del cargo), que sirve como insumo para el proceso de preselección de personal realizado por un psicólogo, no se construye desde una valoración científica del trabajo. Según los hallazgos, las empresas tienden a registrar sus solicitudes de vacantes basados en un perfil ideal, o en ocasiones las registran sin un análisis exhaustivo de qué es lo que realmente requieren en términos de competencias, destrezas, nivel educativo, experiencia laboral; sumado a lo anterior, se evidencia también en algunos casos el bajo nivel educativo o la no pertinencia de los estudios con los que cuenta la persona que maneja el área de gestión humana, el desconocimiento del comportamiento laboral en términos de los perfiles más demandados, las necesidades específicas dentro de la organización y la sincronización con las estrategias organizacionales. En las empresas que fueron valoradas, se evidencia que las vacantes son solicitadas teniendo en cuenta que lo urgente prima sobre lo importante, los puestos de trabajo generados por las empresas en ocasiones son cubiertos



por personal que no cumple con los criterios inicialmente relacionadas en la vacante, o se conlleva a contratar a los referidos o recomendados, midiendo finalmente la efectividad desde la oportunidad en el suministro de los candidatos y no desde la calidad, idoneidad y potencial de la persona.

- El proceso de selección de personal, requiere nutrirse de prácticas que aporten elementos objetivos y garanticen el debido diagnóstico de ubicación ocupacional del que hace referencia Londoño (2009), para contrarrestar los problemas de frustración, resignación y afectación en la salud mental, así como para potencializar los factores motivacionales de los empleados que posibilitaran un mayor desarrollo humano y organizacional. Lo anterior, dado que las prácticas más utilizadas por las empresas encuestadas se limitan a la revisión de hojas de vida y la entrevista, ambas incorporan algún grado de subjetividad y un panorama incompleto del candidato para visualizar adecuadamente todas sus potencialidades y aspectos por mejorar, tanto desde lo laboral como desde lo humano, lo que podría generar en el candidato seleccionado, procesos de frustración que conllevan en un mediano plazo afectaciones como problemas de relacionamiento con sus compañeros, ausentismo, clima laboral inadecuado y el no cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.
  - La contratación es formal y cumple con las condiciones definidas en la legislación colombiana.

2. En relación al aporte de las prácticas de selección de personal al desarrollo humano y

organizacional, se partió de lo expresado por las empresas encuestadas desde su óptica particular, llegando a las siguientes conclusiones generales:

Según lo expresado por las empresas encuestadas, desde su óptica, las prácticas de selección aportan al desarrollo humano en lo referente principalmente al empoderamiento que tienen en su vida a partir de tener trabajo, la posibilidad de creatividad e innovación, la dignidad y el reconocimiento como seres humanos que aportan y crecen desde el trabajo y la participación, aspectos citados por el PNUD (20015), desde los cuales el desarrollo humano puede verse afectado por el trabajo. No obstante, dichas empresas deberán definir estrategias para el fortalecimiento y articulación de los prácticas de selección, de manera que desde su efectividad, se procure que el trabajador se mantenga en el tiempo en la empresa desde el desarrollo de su potencial dentro de ésta, de manera que dicha condición de trabajador le pueda seguir aportando a su desarrollo humano general contemplando todos sus contextos y el mejoramiento de su calidad de vida. Por lo anterior, se debe trabajar en que las empresas encuestadas comprendan la importancia de las prácticas de selección, no solo como un mecanismo de entrada a la organización, la mayoría de las veces como se observa en los resultados mecánico y poco científico, si no el impacto que tiene en todos los procesos organizacionales y de vida en las personas.

Por otra parte, en cuanto al aporte de las prácticas de selección al desarrollo organizacional, desde lo expresado por las empresas encuestadas, consideran que estos procesos de selección principalmente aportan al cumplimiento de metas, el crecimiento y la eficiencia organizacional, a que todas las personas que ingresan compartan un conjunto de metas normativas y a establecer una relación cooperativa entre los agentes de cambio y la organización. Lo anterior, de acuerdo a las

características del desarrollo organizacional propuestas por Guizar (1998). Al igual que el aporte de las prácticas de selección al desarrollo humano, en este caso, al desarrollo organizacional, se evidencia en los resultados, la necesidad de que las empresas encuestadas tengan mayor claridad frente a la importancia de los procesos de selección en toda la organización y de realizarlo de una manera más estructurada y apoyada en métodos científicos, no solo desde la teoría si no desde la práctica real.

3. Los aportes de la Agencia de Gestión y Colocación de empleo - Confa que se identificaron en las prácticas de selección son:

- Servicio ágil, por lo que las empresas nos consideran como primera alternativa para proveer hojas de vida que se ajusten al perfil de la vacante.
- Las vacantes registradas por medio de la Agencia deben cumplir con el principio de empleo digno y decente.
- Los servicios son gratuitos, incluye aplicación de pruebas psicotécnicas disminuyendo costos de selección.
- Acompañamiento en levantamiento de perfiles

## **10. Recomendaciones**

Se recomienda a algunas empresas, que en este momento no cuentan con personas con el perfil adecuado para la estructuración, desarrollo y la toma de decisiones en el proceso de selección de personal, que es importante tener en cuenta profesiones del área social tales como Psicología, Trabajo social y Administración de empresas con conocimientos y experiencia desde su perfil, adelantado estos procesos, de manera que puedan proponer estrategias viables y acordes con los objetivos organizacionales.

Para identificar las necesidades de vinculación de personal a las organizaciones, es necesario que se evalúe de manera integral aspectos relacionados con el proceso y los objetivos del cargo, no solo basándose en las solicitudes directa de los jefes inmediatos sino de manera general tomando en cuenta todos los criterios que pueden afectar una vinculación efectiva al puesto de trabajo, criterios como planes de carrera, análisis del potencial del personal interno, causas de rotación de personal entre otros. Lo anterior, partiendo del concepto planteado por Londoño y Arcila (2013), desde el cual las prácticas de selección de personal, se comprenden como un conjunto de técnicas para el diagnóstico de ubicación laboral, que comprenden tanto la demanda del puesto como el potencial del candidato y que requiere de un previo proceso científico de análisis de cargos.

En el momento de realizar la provisión de personal, siendo este uno de los aspectos importantes y un punto de inicio en la práctica de selección, los empresarios deben elaborar o estructurar perfiles acordes con las necesidades reales del puesto de trabajo, considerando aspectos

como responsabilidad, autoridad, comunicación, tiempo de experiencia laboral requerida y potencializar aún más las competencias de cada cargo, ya que esto genera como resultado la vinculación de personal alineado con los objetivos organizacionales, minimizando el ausentismo y la rotación de personal y aumentando los indicadores de desempeño y cumplimiento de metas. Lo anterior, considerando lo planteado por Chiavenato (2000), que se refiere a que los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de estos es proporcionar sistematicidad y precisión en la selección de personal para una vacante. Así, los perfiles de los cargos deben ser realizados por personas expertas, dada su importancia y el alcance que estos tienen en el éxito laboral del desempeñante.

Considerando que la promoción de personal, de acuerdo con Londoño y Arcila (2013) tiene que ver con un crecimiento de la persona, orientado hacia el autodesarrollo, es recomendable para las organizaciones, tener un proceso de promoción definido, puesto que en este momento se realiza de manera informal, inmediata y utilizando la figura de referidos o recomendados. En ciertas empresas, existe el caso que se realiza este tipo de contratación y al mes o de manera inmediata son promovidos o con responsabilidades superiores a las personas antiguas, realizar procesos de promoción de manera inadecuada puede afectar la motivación general de los empleados, el clima laboral y por ende el desarrollo organizacional.

Para las organizaciones encuestadas, los procesos de desarrollo humano y organizacional son poco conocidos, así como la relación que éstos tienen de manera articulada con los procesos y prácticas de gestión humana, en particular con los procesos de selección de personal. Por lo

anterior, se debe estructurar un área o un cargo gestión humana, que logre articular y proyectar todos los procesos que desde allí se trabajan, con el desarrollo humano y organizacional, de allí la importancia de contar con el personal que tenga la experiencia y la formación necesaria para afrontar estos procesos. En esta línea de ideas, las prácticas de selección de personal, debe ser un proceso más integral, que supere lo operativo, y se garantice la articulación efectiva con otros procesos inmersos en la Gerencia del Talento Humano, que logre aportar al desarrollo humano y organizacional.

Se recomienda tener definido dentro del plan de trabajo del área de gestión humana, aspectos como calidad de vida y motivación laboral, con estrategias claves como sistemas de compensación por méritos, incentivos laborales, planes de mejora generados por medición de clima laboral, que buscan el desarrollo humano y organizacional de forma paralela, teniendo en cuenta que de acuerdo al PNUD (2015) la finalidad del desarrollo no es solo aumentar los ingresos, sino también ofrecer a las personas oportunidades, fortalecer derechos humanos, libertades, capacidades y posibilitar que los ciudadanos tengan una vida larga, saludable y creativa, lo cual se logra por medio del trabajo, como actividad esencial de la existencia humana, lo que a su vez se reflejará en el desarrollo organizacional. Así, en el caso del desarrollo humano, es necesario fortalecer el empoderamiento del personal, ya que esto es una práctica encaminada a potencializar los resultados en el proceso de selección, y está a su vez genera un acercamiento trabajador - puesto de trabajo – empresa, lo que favorece el fortalecimiento de los objetivos organizacionales y conlleva al manejo de indicadores organizacionales reconocidos a nivel del sector económico local, ya que para la empresa lo primero debe ser, contar con empleados comprometidos. Confa por su parte debe convertirse en aliado estratégico en el diseño de estos programas.

Las empresas deben ocuparse de identificar el potencial de las personas que tienen contratadas para optimizar sus capacidades y aportar de esta manera al Desarrollo Humano. La capacitación, se constituye en un punto indispensable si se quiere mejorar el desempeño del personal, entrenamiento de habilidades para mejorar el desempeño en el cargo, formación y desarrollo de competencias con base a estos objetivos, igualmente, debe ser planeada de manera prospectiva, anticipándose a los diferentes cambios que suceden en el contexto de la Organización. Es recomendable programar planes de formación, en cada una de las áreas de forma independiente, garantizando que los temas sean acordes con las necesidades de cada una de éstas, dando continuidad a las sesiones programadas, con calidad e incentivando su participación, además involucrando a los nuevos colaboradores o trabajadores. Es importante tenerlas en cuenta los programas de capacitación, cuando se realicen cambios en procedimientos en cada uno de los procesos, ya que esto favorece los resultados del desempeño, el desconocimiento de la nueva información en ocasiones conlleva a la generación de errores. Las capacitaciones deben ser medidas basadas en aspectos importantes como mejora del clima laboral, mejoras en la relación entre la empresa y los empleados, aumento en la eficacia organizacional.

Es recomendable que para el manejo del desarrollo Organizacional, se tengan en cuenta aspectos internos de la empresa como metas, crecimiento, identidad y eficiencia organizacional ligada a aspectos importantes como cultura organizacional y conducta humana, como lo expresa Guizar (1998)

Las Agencias de Gestión Colocación de Empleo, deben conocer muy bien el territorio donde se desempeñan y definir estrategias que apunten a responder a la dinámica laboral actual; con el propósito de ser cada vez más efectivas en la colocación de las vacantes solicitadas y generar ventaja competitiva frente a sus competidores. Igualmente, es importante es que las Agencias de gestión y colocación de empleo, utilicen canales de recepción de los perfiles más demandados en el mercado laboral actual, con el fin de cumplir de forma oportuna con los requerimientos de estos.







14	Proponer a los empresarios en el momento en que el candidato no cumple con la totalidad de los requisitos del cargo, planes de formación específica a la necesidad.																													
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 11. Referencias bibliográficas

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: Perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI 3(1)*, 66-74.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barrios, M., Gallego, G., López, A. M., y Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En-Contexto 4(4)*, 117 – 137.
- Butteriss, M. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Calderón, G., Montes, A., y Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT, 40(136)*, 9-25.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chruden, H., y Sherman, A. (1965). *Administración de Personal*. México: Editorial Continental.

Decreto 3115. (1997). *Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de intermediación laboral*. El Presidente de la República de Colombia: Diario oficial. N. 43205. 31, diciembre, 1997.

Decreto 0722. (2013). Por el cual se reglamenta la prestación del Servicio Público de empleo, se conforma la red de operadores del Servicio Público de empleo y se reglamenta la actividad de intermediación laboral. Recuperado de <https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/Normatividad/Decreto%20722%20del%2015%20de%20abril%20de%202013%20-%20Por%20el%20cual%20se%20reglamenta%20la%20prestaci%C3%B3n%20del%20Servicio%20P%C3%BAblico%20de%20Empleo.pdf>

Decreto 2852. (2013). Por el cual se reglamenta el servicio público de empleo y el régimen de prestaciones del mecanismo de protección al cesante y se dictan otras disposiciones. Recuperado de [https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field\\_document\\_file/decreto\\_2852\\_-\\_dic\\_6\\_-2013.pdf](https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/decreto_2852_-_dic_6_-2013.pdf)

Dessler, G. (2016). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Díez, E., García, J., Martín, F., y Periañez, C. (2001). *Administración y Dirección*. México: McGraw-Hill - Interamericana.

Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 24*.

- Fedesarrollo. (Junio de 2017). *Impacto de los cambios regulatorios recientes en el mercado laboral. Informe mensual del mercado laboral, junio 2017*. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/6imljunio2017web24071030.pdf>
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, N° 27, 162-200.
- Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral (2017, 28 de Julio). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones (4ta ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Huilcapi, S., y Quishpe, L. E. (2017). *Los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo y de servicio en el distrito de educación 06d04 Colta-Guamote, y su influencia en el desarrollo institucional periodo 2014 – 2015*. Chimborazo: Universidad Nacional de Chimborazo - Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.
- KOICA. (2016). *Agencia de Cooperación Internacional de Corea en Colombia*. Recuperado de [www.koicacolombia.com.co](http://www.koicacolombia.com.co)
- Ley 1636. (2013). Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201636%20DEL%2018%20DE%20JUNIO%20DE%202013.pdf>

- Londoño, H., y Arcila, M. P. (2013). *Manual de introducción a la Teoría de desarrollo y humano y organizacional fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Mintrabajo. (1997). *Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de intermediación laboral*. Bogota: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Mondy, W., y Noe, R. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Naranjo, C. (2011). *Dirección de recursos humanos y gestión del conocimiento en la organización (Tesis doctoral)*. Málaga: Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Nussbaum, M. (2016). *Desarrollo Humano y enfoque de las capacidades*. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la Laguna.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015). *Informe sobre desarrollo humano 2015: Trabajo al servicio del desarrollo humano*. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report\\_overview\\_-\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Barcelona: Ediciones Granica.

## **12. Anexos**

### **12.1. Instrumento utilizado**

Este instrumento tiene como objetivo conocer la incidencia de las prácticas de selección en el Desarrollo Humano y Organizacional de empresas que demandan servicios de intermediación laboral.

La información recolectada se encuentra sujeta a la Ley 1581 de 2012 y demás normas y, garantías constitucionales y legales vigentes referidas a la protección de datos, se garantiza



la confidencialidad y la reserva de la información recopilada y su uso exclusivo para análisis estadístico.

**Tiempo estimado para el diligenciamiento de esta encuesta 30 minutos.**

## **DATOS GENERALES EMPRESA**

### 1 TIPO DE EMPRESA

- a. Servicios
- b. Producción

### 2 ¿Cuál es su ámbito de operación?

- a. A nivel local
- b. A nivel regional
- c. A nivel nacional
- d. Internacional.

### 3 ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

- a. Menos de 11 empleados
- b. Entre 11 y 50 empleados
- c. Entre 51 y 200 empleados
- d. Más de 200 empleados

4. ¿Su empresa cuenta con un área de Gestión del Talento humano?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

5. ¿Cuál es el nivel educativo de la persona responsable del área o quien haga las veces?

a. Técnico

b. Tecnólogo

c. Profesional

d. Especialista

e. Magister

6. ¿Cuál es la profesión de la persona responsable del área o quien haga las veces?

a. Derecho

b. Psicología

c. Ingeniería industrial

d. Trabajo Social

e. Administrador Empresas

f. Otro, especifique cuál \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo identifica su empresa las necesidades de vinculación de personal? Seleccione las dos más representativas.

- a. Variaciones en la productividad y adquisición de tecnología.
- b. Planes de expansión
- c. Planes de carrera y análisis del potencial
- d. Curva de crecimiento en venta
- e. Por solicitud directa de los jefes de área.
- f. Rotación de personal
- g. Todas las anteriores
- h. Otra: ¿cuál? \_\_\_\_\_

8. Cuando decide proveer un nuevo cargo, ¿cuáles de las siguientes características del perfil son las más relevantes para el proceso?,

- a. Ubicación en la estructura Organizacional
- b. Cargo al que reporta
- c. Cargos que supervisa
- d. Objetivo del cargo
- e. Responsabilidades y/o funciones
- f. Entregables para la organización
- g. Competencias del cargo

- h. Estudios requeridos
- i. Experiencia del cargo
- j. otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos están incorporados en el proceso de selección de su empresa?

- a. Revisión hojas de vida
  - b. Entrevista
  - c. Aplicación pruebas técnicas
  - d. Aplicación pruebas psicotécnicas
  - e. Clínica de ventas
  - f. Verificación de referencias
  - g. Visita domiciliaria
  - h. Examen médico de retiro
  - i. otros, ¿cuáles?
- 
- 

10. Tipo de contrato que ofrece en sus vacantes:

- a. Término fijo inferior a 1 año

- b. Término fijo de 1 a 3 años
- c. Término indefinido
- d. Por obra o labor contratada
- e. Prestación de servicios

11. Cuándo requiere servicios de intermediación laboral para la provisión de personal, ¿cuáles son las opciones que más utiliza su empresa?

Enumere del 1 al 9 siendo el uno el más utilizado y el 9 el menos utilizado.

- a. \_\_\_ Agencias de empleo
- b. \_\_\_ Empresas de servicios temporales
- c. \_\_\_ Servicio Público de Empleo (SENA)
- d. \_\_\_ Head-hunters
- e. \_\_\_ Bolsas por Internet
- f. \_\_\_ Bolsas de empleo de las universidades
- g. \_\_\_ Avisos de prensa
- h. \_\_\_ Recomendaciones de amigos
- i. i. \_\_\_ Recomendaciones de trabajadores

12. De acuerdo con la respuesta anterior, explique por qué la número 1 es la más utilizada y la número 9 la menos utilizada?

Más utilizada:

---

---

---

Menos utilizada:

---

---

---

13. ¿Qué aspectos tiene en cuenta al momento de evaluar el proceso de provisión de personas, ofrecido por un intermediador laboral?

Enumere del 1 al 10 siendo el uno el más relevante y 10 el menos relevante.

- Acompañamiento en la toma de perfiles
- Tiempo en el envío de hojas de vida
- Perfiles que se ajusten a la vacante
- Entrevistas de selección, basadas en competencias
- Aplicación de pruebas psicotécnicas

Entrega de informes de los candidatos

Referenciación laboral

Visitas domiciliarias

Antecedentes legales

Antecedentes Financieros

14. De acuerdo con la respuesta anterior, explique por qué la número 1 es la más tenida en cuenta y la número 10 la menos tenida en cuenta.

Más tenida en cuenta:

---

---

---

Menos tenida en cuenta:

---

---

---

15. Desde su perspectiva y teniendo en cuenta los servicios ofertados por los intermediadores laborales ¿Qué práctica o proceso considera hace falta o debería incluirse para satisfacer la necesidad de vacantes de su empresa?

---

---

---

16. Para su empresa, ¿cuáles son los cargos más difíciles de cubrir?

- a. Estratégicos
- b. Tácticos
- c. Operativos.

17. Cuando elabora o define un perfil, se fija en aspectos importantes basados en:

- a. Personal contratado
- b. Personal a contratar

18. Según su experiencia y conocimiento ¿Cómo y por qué considera usted, que el proceso de selección aporta al desarrollo humano?

---

---

---



19. Según su experiencia y conocimiento ¿Cómo y por qué considera usted, que el proceso de selección aporta al desarrollo de la organización?

---

---

---

20. ¿Qué programas tiene su empresa enfocada en la motivación y calidad de vida del personal?

- a. Programas de formación y desarrollo
- b. Asistencia y asesoramiento del empleado
- c. Enriquecimiento del puesto de trabajo
- d. Programas de vivienda
- e. Sistema de compensación por méritos o de incentivos
- f. Programa de seguridad y salud en el trabajo
- g. Mediciones de clima organizacional
- h. Planes de carrera -análisis del potencial
- i. Grupos de mejoramiento
- j. Desayunos con la dirección
- k. Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

21. ¿Cada cuánto realiza procesos de capacitación a su personal?

- a. Cada mes
- b. Cada dos meses
- c. De acuerdo a los requerimientos del personal
- d. Por resultados de valoración del desempeño
- e. Cambios en procedimientos
- f. Nueva tecnología
- g. Otros, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

22. El contenido de sus capacitaciones está enfocado usualmente en:

- a. Entrenamiento de habilidades humanas para el relacionamiento en el entorno laboral.
- b. Entrenamiento de habilidades para mejorar el desempeño en el cargo.
- c. Formación y desarrollo de competencias
- d. Formación profesional o disciplinar del empleado
- e. Otra, ¿cuál? \_\_\_\_\_

23. ¿Cómo determina las necesidades de capacitación? Enumere del 1 al 10, siendo 1 la más utilizada y 10 la menos utilizada

\_\_\_ Observación

\_\_\_ Evaluación del desempeño

\_\_\_ Cuestionarios

\_\_\_ Solicitud de supervisores y gerentes

- \_\_\_Entrevistas con supervisores y gerentes
- \_\_\_Examen de empleados
- \_\_\_Reorganización del trabajo
- \_\_\_Entrevista de retiro
- \_\_\_Análisis de puestos
- \_\_\_Informes periódicos de la empresa o de producción

De acuerdo con la respuesta anterior, explique por qué la número 1 es la las más utilizada y la número 10 la menos utilizada?

Más utilizada:

---

---

---

Menos

utilizada:

---

---

---

24 ¿Cómo mide los resultados de las capacitaciones? Seleccione sólo una por nivel.

**A nivel Organizacional**

- a. Aumento en la eficacia organizacional.
- b. Mejora de la imagen de la empresa.
- c. Mejora del clima organizacional.
- d. Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- e. Apoyo del cambio y la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

**A nivel del Talento Humano**

- a. Reducción de la rotación de personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Aumento del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y conductas de las personas,

**A nivel de las tareas y operaciones.**

- a. Aumento de la productividad.

- b. Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del flujo de la producción.
- d. Mejora en la atención al cliente.
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas

*¡Gracias por su valiosa colaboración!*

**Desea que el nombre de su empresa sea visible en los resultados del estudio realizado**

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_