

**"PLAN PILOTO ESTRATEGICO DE SELECCION DE PERSONAL A LA  
EMPRESA INVERSORA SAN RAFAEL EN EL AREA DE PERSONAL"**

**Estudiante:**

**Claudia Yaneth Rodríguez Martínez.**

**Edison Ramiro Mancilla Rodríguez.**

**Juan David Flores Castro.**

**Wilmer Ramírez Galeano.**

**Oneida Vásquez Rodríguez**

**grupo:**

**101007\_68**

**tutor:**

**Yesid Alexander Garcés**

**Universidad abierta y distancia - UNAD,**

**Escuela de ciencias contables, económicas y de negocios administración de empresas**

**ECACEN**

**DUITAMA**

**2020**

## Tabla de contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	3
introducción	
1.Objetivo General.....	7
1.1. Objetivos.....	7
1.2. Especifico.....	7
1.3. Objetivo del plan de acción estratégico	
2.Destinatarios: .....	8
3.Responsables:.....	9
4.Mecanismo de control:.....	9
5.Antecedentes Del Problema.....	10
6.Formulación del problema .....	12
7. Justificación .....	13
8.Marco Teórico.....	14
8.1. Gestión Humana Contemporánea.....	14
8.2. La Gestión Humana y las Prácticas de Selección.....	14
9.Proceso de selección de Personal.....	19
10.1 Categorías.....	19
10.2 Contratación .....	20
10.3. Rotación de personal .....	20
10.4. Rotación .....	20

10.5. Tipo De Rotación .....	22
11. Destinatarios18 .....	2
7	
12. Marco legal .....	44
13. Metodología .....	52
14. Recomendaciones .....	59
15. Conclusiones .....	60
Grafica 1.....	52
Grafica 2.....	52
Grafica 3.....	52
Grafica 4.....	53
Grafica 5.....	53
Grafica 6.....	53
Grafica 7.....	54
Grafica 8.....	54
Grafica 9.....	55
Grafica 10.....	55
Grafica 11.....	55
Grafica 12.....	55
Grafica 13.....	56
Grafica 14.....	56
Anexos	

## **Resumen.**

La Empresa SAN RAFAEL S.A.S. una empresa especializada en catering, donde se desarrolló un plan piloto estratégico de selección de personal para el recurso humano, está empresa desarrolla sus labores en el Departamento de Casanare, Colombia.

Se evidencio que la empresa Inversora SAN RAFAEL S.A.S., presenta falencias organizacionales en el proceso de selección y rotación de personal, por tal motivo desarrollamos la presente investigación para proponer el plan estratégico más adecuado.

Por tanto, desarrollar un plan estratégico que permita planificar, organizar, dirigir y evaluar la mejor intervención que pueda corregir exactamente los ejes de los dos ejes demuestra propuesta, que serán la selección de personal en todos sus procesos y, en segundo lugar, la rotación de personal.

Lo anterior a través de una investigación cualitativa-descriptiva que nos permite a mediante una encuesta obtener directamente información de la población y obtener los resultados obtenidos en la metodología de investigación.

**palabras clave:** Recursos Humanos, Selección de Personal, Idoneidad, Capital Humano, Metodología.

## **Abstract**

The Company SAN RAFAEL S.A.S. a company specialized in catering, where I develop a strategic personnel selection pilot in the human area, is located in the Department of Casanare, Colombia. The main objective of the selection is to adapt the area of modern Human Management within the company and achieve the business vision, improve its organizational culture, performance and performance of the people within the company of the company, which adapts to the descriptions and facades of the position. On the other hand, it

is important to emphasize that when we talk about seeking to hire suitable staff, we mean a key process within macroprocesses, which aims to find the candidate for the best who adapts to the characteristics by the job and according to the profile of the position, through a series of stages that have to choose the applicant.

Therefore, develop a strategic plan that allows to plan, organize, direct and evaluate the best intervention that can correct exactly the axes of the two axes of our proposal, which will be the selection of personnel in all its processes and secondly, the rotation of personnel.

This is through qualitative comotiva research that allows us to form the extension of the questions or data obtained in the field investigated based on the bases of human resources management and the results obtained in the research methodology.

It is evident that the company SAN RAFAEL S.A.S., presents organizational fallaciousness in the process of selection and rotation of personnel, this as a sequel to the research and implemented the plan this as a sequel to the strategic. If you get a clear resultanalysis and to make decisions, in this way the company will achieve a desired organizational and external internal result within the business climate.

## Introducción

Para el presente trabajo se eligió la EMPRESA INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S. ya que dentro de la evidencia inicial de investigación se encontraron falencias en los procesos de selección y rotación de personal.

Para ello se diseña un plan estratégico, que se pretende implementar en el área de Gestión Humana, este realizara un proceso positivo para la compañía ya que la selección de personal es un asunto importante al momento de recibir nuevos trabajadores que sean idóneos para las vacantes que puedan encontrarse.

La estrategia para implementar realizara una elección de personal idóneo que se ajuste a los diferentes cargos requeridos por la empresa, estos nuevos integrantes se convertirán en las personas adecuadas en los que se mantiene y aumenta la para mantener y aumentar la eficacia, la eficiencia y el desempeño de la organización. El objetivo principal de la selección es pronosticar en el tiempo el comportamiento, también el desempeño, así como el rendimiento de las personas en la organización y se adapta a descripciones específicas del puesto.

Por otra parte, es importantes resaltar, que cuando hablamos de buscar contratar a personal idóneo, nos referimos a un proceso primordial dentro de los macroprocesos, que están enmarcados en los objetivos de encontrar candidatos que mejor se adecuen a las características y perfil del cargo, esto se hace por una serie de etapas que tienen como finalidad y escoger el mejor aspirante.

El capital humano es el capital más importante de toda la empresa ya que es quien mejora los recursos empresariales. Por esto el capital humano está conformado por sujetos con distintos hábitos, construibles y valores; esta diversidad personalidades influye directamente en la cultura empresarial capital humano es el recurso más importante en toda organización ya que es quien maneja los recursos empresariales. Dicho capital humano está

conformado por individuos con distintos hábitos, costumbres y valores; esta diversidad de personalidades influye directamente en la cultura empresarial.

Si en la EMPRESA INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S. objeto de estudio lleva a cabo estrategias para aprovechar las experiencias de cada quien, desarrollarlos y motivarlos, facilitará el logro de los objetivos individuales y organizacionales, contando con un personal humano satisfecho, comprometido, y con sentido de pertenencia hacia la organización; por el contrario, si no se identifican las fortalezas de cada miembro de la organización, ni se realizan acciones para lograr actitudes positivas en ellos, se puede generar insatisfacciones, inequidades, conflictos interpersonales, y apatías impactando negativamente la misión de la organización.

Por otra parte, es importante mencionar que el Experiencias Humano se traduce como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas. Experiencias SAS, sumando experiencias, motivación, interés, vocación, aptitudes, potencialidades y competencias tales como: habilidades, conocimientos y actitudes.

El presente trabajo nos permitirá orientar capacidades para atraer, motivar, y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir las experiencias individuales en experiencias organizativas dentro de la empresa.

## 1. Objetivo General

Diseñar Plan de selección de personal de la empresa SAN RAFAEL S.A.S. desde el área de la gestión humana

### 1.1. Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar estratégicamente la organización en determinante para proceso integral de selección de personal de acuerdo con la perspectiva contemporánea de la gestión humana.
- b) Establecer mecanismos de alto rendimiento en el proceso de selección dirigido al diseño modulación y alistamiento de cargos en relación con desempeño laboral.
- c) implementar prácticas de alto rendimiento en términos de gestión de competencias genéricas para formular y evaluar los procesos de administración de persona de la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S.
- d) presentar un cuadro de mando integral donde se vea las estrategias implementadas.

1.2. Objetivo del plan de acción estratégico: Convocar a todas las personas interesadas en conocer el nuevo proceso de selección de personal de la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S y lograr que los implicados en los mismos conozcan cómo implementarlo, para así conseguir óptimos resultados.

2. Destinatarios: Es ajustable a todo el personal de la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S para cada área, toda vez que se debe implementar a cada puesto de trabajo existente en la organización.

2.1 Acciones: Se convocará a una reunión con el personal de experiencias humano y a cada jefe de área dela empresa, representante delos empleados y representante delos clientes para presentar y explicar el contenido del diseño del manual del Proceso de Selección de Personal y se concientizará a los asistentes sobre la utilidad de contar con esta herramienta, la utilización que se le dará a la misma y la importancia de respetar el manual e implementarlo tal cual como está descrito en el documento.

Se presentará por medio de diapositivas cada flujo del proceso, de manera que sea didáctico y explicando cada secuencia para que quede totalmente claro el manual.



Se realizará con los integrantes un simulacro de implementación, para que con este ejercicio puedan apropiarse de los nuevos términos, el cual está dirigido por el personal de recurso humano, al final de la exposición habrá un espacio para realizar preguntas y aclarar dudas, el tiempo estimado de la reunión será de 2 a 3 horas máximo, tomándose evidencia de la socialización del diseño del proceso para la selección de personal y se le recomendará a cada jefe de área que debe socializar con su grupo de trabajo este proceso, ya que él pueden postularse cuando se presenten convocatorias en la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S .

### **Responsables:**

Los responsables son el personal de Recursos Humanos y la Administración General, quienes facilitarán la convocatoria de los asistentes a la reunión, recursos económicos e implementos de insumos como proyector, sala de reuniones, computador, refrigerio y demás material necesario para el desarrollo de la exposición; el área de Recurso Humano realizará la citación definiendo fecha, hora de socialización y recibiendo la aprobación de Administración.

### **Mecanismo de control**

Todos los participantes de la socialización deberán firmar una lista de asistencia. En caso de querer refuerzos para mejor implementación del proceso, podrán solicitar una copia de la exposición, la cual será enviada al correo.

Se levantará un acta donde se exponga todo lo que se explicó en la reunión para que quede como evidencia la información suministrada a cada uno de los participantes, se firmará y el área de Recurso Humano se encargará de realizarla.

Se implementará una encuesta virtual en la página de la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S, donde podrán calificar todos los empleados el manual de procesos y procedimientos del proceso de selección de personal, ya que todos pueden presentarse en el momento que se presente una convocatoria interna o externa.

### **3. Antecedentes Del Problema.**

Cuando hablamos de un plan de selección de personal para una determinada empresa, hablamos de etapas que llevan a realizar determinados procesos para lograr consecutivamente algo determinado.

El engranaje global está cambiando al mundo entero su perspectiva en términos laborales, por diferentes motivos lo comercial va evolucionando a llevar todos los procesos comerciales a la reingeniería constante y moderna, que además sumado a una pandemia nos da la razón en la necesidad de presentar una mejor propuesta de valor que despierte el interés no solamente al cliente externo como posible consumidor sino principalmente el cliente interno.

La selección de personal correcta es primordial en el éxito de una empresa para la muestra podemos conocer casos de éxito como la compañía Google que es el modelo de una empresa basada en experiencias, donde esta busca generar una cultura tecnocrática, pues los individuos progresan según la calidad de sus ideas y por su saber tecnológico; Google estimula a lo intelectual, dejando de un lado la noción de que hay que cumplir horarios y condiciones al pie de la letra por generar un ambiente que se presenta como una única oportunidad para aprender de los mejores, (Ruiz, s.f.).

La época actual, tiene una demanda de alto nivel de competitividad y

productividad en la mayoría de las empresas, sin importar el sector (producto y/o servicios) hay que cuidar hasta el más mínimo detalle para lograr mantener su permanencia y crecimiento en el mercado, la economía está siguiendo una delgada línea en red, no precisamente por gusto propio sino en su mayoría por necesidad, el experiencias ha surgido a flor de piel por medio del uso de aplicaciones, pagos en línea, plataformas virtuales, redes sociales, entre otros; con el propósito de mantenerse y comercializar aprovechando las tendencias, de igual manera la forma de seleccionar, liderar e incentivar el recurso humano de una empresa. (presos, s.f.)

Es necesario evolucionar y adaptarse a los cambios en el menor tiempo posible, en este momento es cuando es indispensable contar con el recurso humano con potencial, lleno de experiencias y darles oportunidades a los proyectos de las empresas, desde cualquier sea el lugar que ocupe dentro de la empresa, su adaptabilidad y evolución en estos aspectos puede convertirse en gran ayuda para la empresa. (press, s.f.)

Una inadecuada selección de personal provoca grandes problemas, los cuales impactan de manera negativa la productividad de la empresa, donde al final los resultados son un desequilibrio entre los objetivos y los logros obtenidos, por consecuencia al final habría que reemplazar al empleado que no cumple a cabalidad con sus funciones, por un nuevo empleado originando la rotación de personal, la cual puede deberse tanto a factores internos de la empresa como externos.

Factores externos: la oferta laboral del mercado externo, situación económica, la oferta y demanda del recurso humano.

Factores internos: sueldo y prestaciones, condiciones físicas del área de trabajo, políticas de reclutamiento y selección, horarios de trabajo, esto puede ocasionar la rotación de personal en las empresas.

Existen otros factores como lo es el afán productivo que coacciona a los profesionales encargados de la evaluación de los candidatos, la discriminación por origen social, etnia, sexo, estado civil, fenotipo u orientación sexual, prácticas lesivas e invasivas con los aspirantes, entre otros dilemas éticos que muestran la subjetividad del proceso. (Carvajal Marín, 2016).

### **Formulación Del Problema.**

¿Cómo Debe Ser El Plan Piloto Estratégico De Selección De Personal Que Necesita La Empresa Inversora San Rafael S.A.S. ¿En el Área De Personal?

El plan estratégico será dinámico y cambiante de acuerdo a las proyecciones de la empresa, donde se incluirán la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos con los requisitos exigidos, teniendo siempre presente que el objetivo principal es seleccionar al candidato más idóneo, determinar las características personales, profesionales y de conducta de los aspirantes, así como evaluar las capacidades técnicas y humanas del individuo para su correcta convivencia dentro del ámbito empresarial.

Se manejará los siguientes métodos de selección de personal en área de gestión Humana de manera presencial y virtual:

- a) Selección de hojas de vida.
- b) Pruebas de capacidad.
- c) Test de personalidad e integridad.
- d) Entrevista Psicológicas.
- e) Entrevistas con el jefe de área.

f) Programas devaluación y resultados.

Una vez finalizado el proceso de filtro de personal y hecha la selección de individuos para los diferentes puestos diseñados dentro de la empresa, se ha de llevar a cabo una capacitación específica para cada uno de los trabajadores, para que éstos conozcan y adquieran todo tipo de información sobre la realización de sus funciones y puedan así, llevarlas y desarrollo darlas con mayor facilidad y eficacia.

**Justificación.**

En la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S., podemos ver que los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos empleados se han convertido en funciones delicadas y críticas; el principal problema que se presenta es la alta rotación de personal, que está generando consecuencias graves económicamente.

La empresa ha contado con muy buenos empleados en el área de servicio pero en el momento de la selección buscan igualar perfiles anteriores, ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral hace que los empleados no sigan cumpliendo sus funciones o que trabajen desmotivados, ya que sienten que no reciben el retroactivo a su trabajo, no cumplir con lo que se ofrece durante y después del proceso de reclutamiento y selección de personal como horarios de trabajo, salarios y descansos donde los empleados se sienten engañados y desmotivados, genera freno o retraso en su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa creando un sentimiento de inconformidad o desmotivación por la falta de oportunidades, es de saber un empleado inconforme en su trabajo puede estar buscando mejores oportunidades en el mercado laboral mientras trabaja, por lo tanto deja de ser productivo, lo que origina pérdidas y baja rentabilidad para la empresa, teniendo en cuenta que la locación de la empresa se

encuentra en zonas donde hay poca afluencia de personas generaría deserción en procesos de selección, lo que ocasiona gran pérdida de tiempo dentro dedico proceso.

Una de las falencias encontradas en estos procesos de la empresa como la utilización de las mismas plataformas o fuentes para publicar las ofertas de empleo ha ocasionado que se postulen la misma clase de personas. Los tiempos cambian por eso debe hacer modernización en plataformas donde se excluyan ofertas no atractivas y con poca información de la vacante, para no generar dudas en el momento del reclutamiento.

### **Marco Teórico**

Aproximación conceptual al primer eje selección de personal, Para el proyecto de intervención específico INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S. se van a utilizar dos ejes estructuradores de la propuesta, el primero es selección de personal que tiene que ver con la fase instrumental de los procesos de gestión humana; que para efectos de este proyecto tendrá un horizonte estratégico, que se conjugara con el segundo eje estructurador rotación de personal. Así identificar a partir de la literatura especializada la multi-determinación de este carácter que para el proyecto de intervención son constructos teórico-prácticos que ordenan el proyecto “plan piloto estratégico de selección de personal a la empresa inversora SAN RAFAEL S.A.S. (catering para eventos) en el área de personal”

8.1. Gestión Humana Contemporánea : Dentro de este marco sobre el desarrollo de la gestión humana contemporánea analizaremos el valorar el impacto que ha generado a “las organizaciones la incertidumbre y la imprevisibilidad”([PDF] *Gestión Del Experiencias Humano - Free Download PDF*, s. f.) del comportamiento económico social. Por tal razón “Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema

nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones.”

(chiavenato, s.f., pág. 34).

Por consiguiente “Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de experiencias y de masa encefálica productiva.” (chiavenato, s.f., pág. 34)

Tres elementos se conjugan para dar una nueva perspectiva delo humano en la organización: primero, el reconocimiento del saber cómo fuente importante en la generación de riqueza; segundo, la valoración delos activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas, y, tercero, el surgimiento de una nueva teoría dela estrategia, que reconoce el papel delos recursos y las capacidades internas delas empresas en su competitividad (Barney & Barney y Wright, 1998).

Por este motivo es necesario “proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión de las experiencias humano” .(chiavenato, s.f., pág. 34)

Aun lado a esto “La gerencia de recursos humanos frecuentemente es cuestionada, por cuanto en percepción de la alta gerencia, no agrega valor a la organización o, por lo menos, no tiene forma de demostrarlo objetivamente” (Pfeffer, 1996 y 1998, pág. 11)

Definitivamente “es indudable el valor que se puede derivar del uso adecuado de técnicas de información; entre las más conocidas están los sistemas de planeación empresarial derecursos<sup>1</sup>, que de acuerdo con la literatura presentan niveles de fracaso en más del 50% de los casos de aplicación “(Ioannou, 2004, págs. , vol. 42 (2004) 23, 4927-4954.)

El mercado laboral está saturado de auditorías que buscan encontrar la raíz de los fracasos en las estrategias implantadas, en las cuales son realizadas en su totalidad por el

recurso humano de la empresa; así pues, la historia de la relación del hombre con el trabajo se inicia desde una ideología hedonista ( el trabajo es un castigo para el hombre , motivado solo por el dinero) muy apegado y fiel a la teoría científica (frederick, 1911, pág. 60) hasta la más actual un sistema abierto dinámico

## 8.2. La Gestión Humana y las Prácticas de Selección.

“La gestión o capital humanos es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.” (Pérez, 2016)

En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la cooperación de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (Pérez, 2016)

Contando con la cantidad apropiada de posibles candidatos, hay que elegir el que mejor se adapte a las condiciones del cargo, departamento y de la empresa para la selección de la persona cuyas características se ajusten mejor al cargo, se requiere la participación del jefe inmediato del cargo vacante, ya que conoce a la perfección las condiciones que se requieren para desempeñarse adecuadamente en la empresa. (Kelly, 2017)

“Existen diferentes instrumentos o técnicas para saber si los candidatos reúnen las características necesarias, entre las más conocidas están:”

## 8.3. El Análisis del Currículum Vitae

- a) Las entrevistas
- b) Las pruebas
- c) Las muestras de trabajo

“Para saber qué técnicas de selección hay que elegir, va a depender de las características personales que se busquen evaluar, las cuales se derivaron del análisis de los



objetivos y funciones del cargo vacante, del ambiente del departamento y de la empresa en general.” (Kelly, 2017)

En la actualidad las empresas deben adaptarse y desarrollar un entorno altamente cambiante donde constantemente la tecnología y la sociedad se actualizan rápidamente dejando atrás todos los antiguos procesos de selección, obligado a las organizaciones a mantenerse en los mercados, enfrentar esta situación es habitual en las empresas las cuales están obligadas a buscar alternativas para superar y mantenerse activas ante tanta novedad y competencia actual y así lograr la visión institucional.

Cada actualización de los procesos logra mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizando cada cargo establecido en la organización, se realizan estudios apropiados, teniendo en cuenta la visión, misión de la empresa para realizar la gestión humana moderna porque lograr ser la más acertada para alcanzar el éxito.

Es importante resaltar que ningún modelo o tendencia es el perfecto todo depende de la actividad que se realice en la empresa, pero lo que si es cierto es que la selección de personal y el experiencia humano es el factor decisivo en la prosperidad de la organización porque a través del se puede implementar, reacomodar y hacer factibles cualquier cambio, si desde el inicio se realiza la selección adecuada para cada puesto de trabajo se adaptaran con habilidad a la innovación tecnológicas y adaptación de cambios en los procesos.

Para la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S aplicará una amplia dimensión en la innovación del proceso de selección se tendrá en cuenta las categorías en el momento de la selección y rotación de personal.

**Objetivo.**

Seleccionar un personal idóneo para cada puesto de trabajo en empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S implementado el diseño de manual de proceso y procedimientos.

**Destinatarios**

Postulados empresa: INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S- y demás candidatos externos que cumplan con el perfil.

### **Selección de Personal como Horizonte Estratégico.**

El personal es considerado el recurso más importante dentro de la organización y también el de mayor complejidad de tratar, ya que sobre este influyen una diversidad de factores que van desde las características propias de la persona hasta el comportamiento del mercado laboral, por esta razón es que se hace fundamental el reto de tener bajo control un factor tan importante para la dinámica organizacional como lo es, la selección y rotación de personal, ya que este puede dar o no a la empresa cierta estabilidad con respecto a su personal. (Chiavenato, 2007, pág. 168)

#### 10.1 Categorías:

Selección de personal: El proceso de selección es quien permite elegir al empleado ideal entre los postulantes al cargo desde ese momento inicia la interacción con el candidato; existe gran variedad de métodos y tipos de selección de personal

Para la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S aplicará dentro de su proyección incluirá unas nuevas estrategias para la selección de personal moderna, teniendo en cuenta la situación actual que la tecnología es la vanguardia para las empresas en el momento de la selección se tendrá en cuenta los siguientes pasos:

- a) El pre-screening en la selección de personal: Se realiza una entrevista telefónica o correo electrónico donde por medio de ese contacto se conoce las habilidades, experiencias, estudios y conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo.
- b) Criba curricular en la selección de personal: Se hace un contacto indirecto con el candidato verificación de documentación y se descartan aspirantes; lo ideal y lo que utilizara es un software de selección para agilizar el proceso donde los candidatos se postularan de manera virtual.

- c) Entrevista al candidato: Es la actualidad la entrevista no necesariamente tiene que ser presencial se puede programar por diferentes medios (zoom, zape entre otros) otra manera es citar de manera individual a los candidatos para evitar aglomeraciones y de esta manera llevar con éxito la selección.

10.2 Contratación: Siendo este el último paso, donde de la misma manera se manejará por medio del software publicando los aspirantes seleccionados el cual se le enviará por correo electrónico el contrato dando respuesta de la misma manera por el candidato.

Castillo Aponte, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones.

10.3. Rotación de personal estrategia variadas: Para empezar “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. (chiavenato, s.f., pág. 91) fundamentalmente “A cada separación casi siempre correspondela contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas”. (chiavenato, s.f., pág. 91) también se debe mencionar “Un principio fundamental de la economía es que la especialización y la división del trabajo aumentan la productividad de los trabajadores al permitirles concentrarse en tareas estrictamente definidas. Sin embargo, no todas las empresas parecen promover un alto grado de especialización, sino que rotan a los trabajadores entre varias tareas.” (Miceli, 1999, pág. 301) “también vale resaltar el hecho que un bajo nivel de rotación también tiene una gravedad, pues el recurso humano se envejece” (Ana Ramona Cabrera Piantini. María Teresa Ledezma Elizondo, s.f., pág. 84)

La rotación de personal se utiliza para definir la movilidad de personal entre una organización y su situación; Esto representa que el cambio de personas que se mueven dentro de la organización o empresa esto lo define la cantidad de personas que están ingresando a la

empresa y al mismo tiempo las que salen de ella esto se expresa en índices mensuales o anuales con un único fin de permitirse comparar para diagnosticar y así promover algunos cambios con características de proyectivas y predictivas.

Fue en 1910 en Norteamérica donde se dio inicio al estudio de las causas y consecuencias que traía la rotación de personal. Los empresarios que iban a despedir a algunos de sus empleados a la mínima falta y seguros de poder remplazar el elemento se percataron de que cada despido tenía un costo y que en cantidad no se odia pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para aquellos empleados que renunciaban a sus cargos. (Idalberto , 2002, pág. 91)

#### 10.4. Rotación Como Practica Organizacional Deseada O No Deseada

En la materia de casos la rotación de personal está relacionados ciclos que deben suceder en el transcurso operacional, sin embargo, hay un margen muy amplio entre la deseada y no deseada que repercute en los procesos de la organización.

Es así como la mayoría de los investigadores aseguran que se debe a causas motivacionales que terminan afectando el clima organizacional y generando finalmente el abandono deseado por aparentes insatisfacciones.

El concepto de rotación fue llevado por (Mobley, 1977, pág. 237) e l cual se enfocó en 2 facetas:

“La primera hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo.” (Mobley, 1977, pág. 237)

En la segunda “éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares. (Mobley G. H., 1979, pág. 493)

Por otra parte, existe propuestas alternativas que el autor (Inderrieden, 2005)) la metodología dehorto Lee “se da por eventos fortuitos, denominados shocks.”

Estos shocks se refieren a eventos fortuitos que la empresa pocas veces puede manejar, en lo que respecta a la insatisfacción laboral, la mayor cantidad de salidas por este motivo se debió a la inconformidad con el salario y al poco reconocimiento laboral percibido. Gestión de las experiencias humano y la rotación del personal en la empresa Starbucks Coffe – zona norte

En cambio, una rotación voluntaria se aplica en las labores que las organizaciones estiman que no existe la necesidad de especialización en ese puesto y la frecuente repetición de actividades puede causar desmotivación laboral en las personas

Para concluir “La rotación de los colaboradores se da por varios motivos ya sea por iniciativa del colaborador, despidos, por no ofrecer una línea de carrera o por razones poco convincentes como el evitar supuestas obligaciones laborales” (Medina Pariona, 2017).

Existen dos tipos de separación: “la separación por iniciativa del empleado (renuncia) Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de las percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo.

La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos.” (chiavenato, s.f., pág. 91)

separación por iniciativa de la organización (despido).

“Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades” (chiavenato, s.f., pág. 91)

“El outplacement es un proceso de recolocación conducido por empresas de consultoría contratadas por la organización que asesoran a sus exempleados a buscar un nuevo empleo en el mercado de trabajo”. (chiavenato, s.f., pág. 92)

10.5. Tipo De Rotación: “La rotación de personal no es un proceso inamovible, por lo que se pueda considerar una sola forma deshacerlo. Es decir, los procesos de rotación pueden darse de diferentes formas, generando una relación de tipos de rotación, los cuales son aplicados por las empresas.” (Coll Morales, 2020)

- a) Rotación voluntaria: Aquella que es motivada por el propio empleado. Es decir, donde el empleado es el que solicita la baja por el motivo que sea.
- b) Rotación involuntaria: Aquella en la que es la empresa la que toma la decisión de que el empleado abandone o cambie deposición en la empresa.
- c) Rotación interna: Aquella en la que no existe una desvinculación entre el empleado y la empresa. Es decir, el empleado cambia depuesto de trabajo.
- d) Rotación externa: Aquella en la que entra o sale un empleado. Es decir, aquella en la que se produce una desvinculación, o vinculación de un trabajador y la empresa. (Coll Morales, 2020)

Las principales causas por la cual las empresas viene incurriendo un alto nivel de rotación son las siguientes:

- a) Desmotivación.
- b) Bajo sueldo.
- c) Mal clima laboral.
- d) Estancamiento profesional.
- e) Malos liderazgos.
- f) Mala elección de candidatos

La empresa para prevenir los altos índices de rotación laboral, se implementarán para evitar incurrir en este proceso

- a) Implementa actividades de integración entre el personal.
- b) Establece canales de comunicación efectivos.
- c) Define planes decrecimiento.
- d) Integra trabajadores adecuados para cada puesto.
- e) Revisa el clima laboral y haz los cambios que sean necesarios.
- f) Impulsa planes de compensaciones y beneficios

10.5.1. El rol del plan estratégico para implementar escenarios eficientes de selección de personal.

El plan estratégico se enfatiza en la mejor forma de lograr que el recurso humano reconocido como el mayor potencial y protagonista que ejerce el desarrollo de la capacidad tecnológica y física de la organización pueda fructificar en mayor porcentaje la inversión que se ha realizado, para este plan se pude hacer uso del aporte que nos comparte (T, From the September–October 1998 Issue, págs. 42-64) Según la autora, la creatividad se basa en tres componentes:



- a) Competencia. Equivalente a conocimiento técnico, procedimental e intelectual.
- b) Habilidad de pensamiento creativo. Es decir, efectividad en la forma como las personas resuelven problemas.
- c) Motivación. El deseo o la fuerza motriz que nos hace actuar con efectividad para lograr un fin.

Deseos tres componentes, los dos primeros tienen su origen en el exterior de la empresa y requieren para su desarrollo tiempo y espacios diferentes; para obtenerlos sólo se cuenta con el proceso de integración del personal.

El tercero ocurre dentro de las empresas y debe ser gestionado para alcanzar resultados.

(T, From the September–October 1998 Issue) La autora presenta seis palancas para gestionar la motivación en el trabajo y lograr así completar las bases para obtener una contribución creativa de las experiencias dentro de las organizaciones, ellas son:

- a) Reto.
- b) Libertad.
- c) Recursos.
- d) Desarrollo del trabajo en equipo.
- e) Estímulo del superior.
- f) Apoyo de la organización

Esta propuesta aparece como una opción para ser adoptada como práctica primordial desmotivación, pues la compensación monetaria, en el sentido propuesto por Pfeffer (J., págs. 96-124), introduce entre el personal la sensación de sobre control (19-43., (2003)), en contravía con la intención buscada. (Uribe, 2000) realizaron un estudio sobre el impacto de la adopción del modelo de administración de calidad total, de acuerdo con el referente ISO 9000 en las empresas antioqueñas, para llegar a la conclusión que dicha adopción no tiene

impactos significativos en el desempeño de las empresas y detectar dificultades en la adopción del sistema por parte de los empleados.

En base a la anterior documentación podemos concluir que en todas las experiencias investigativas la gestión humana es el recurso más importante dentro de las organizaciones, la buena planeación para la selección del recurso humano es esencial dentro de cualquier modelo de mejoramiento empresarial, el poder generar en una buena planeación e inversión de tiempo, recursos, debe estar respaldada por un cultura organizacional estable, que busque el logro de los objetivos en términos económicos sin sacrificar las motivaciones laborales para el recurso humano, (T, From the September–October 1998 Issue)

Metodología de la investigación

Descriptivo cualitativa para permitir un diagnóstico para facilitar la identificación de las problemáticas a intervenir

DOFA

10.5.2. Perspectivas de clientes internos:

- a) Financiera.
- b) Personas.
- c) Socio ambiental.
- d) Gestión humana moderna.
- e) selección de personal.
- f) rotaciones de personal.
- g) Diagnóstico marco estratégico.
- h) En cada problema debe haber un núcleo estratégico

#### 4. Marco Legal.

Para la normatividad vigentemente en la selección de personal encontramos que cada empleado tiene derecho a las siguientes normas legales y vigentes según la constitución.

“Cuando una empresa se da a la ardua tarea de contratar a su personal, debe observar invariablemente las normas que establecen las leyes laborales, tributarias y de seguridad social”. (Normas legales de la contratación de personal, s. f.)

“La normatividad legal, que exigen las autoridades en materia del área de selección de personal debe ser cumplida en su totalidad para que la empresa esté dentro del marco de ley”.(Normas legales de la contratación de personal, s. f.)

Inicialmente debe tener un contrato laboral, en este se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo, este puede ser verbal o escrito, allí debe estar “la índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse, la cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago y la duración del contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio” (art 45) el cual lo puede desarrollar cualquier persona que se a mayor de edad (art 29) Las empresas podrán, a su juicio y como control de identificación del personal que le preste servicios en sus distintas modalidades, expedirles a sus trabajadores, contratistas y su personal y a los trabajadores en misión un carné en donde conste, según corresponda, el nombre del trabajador directo, con el número de cédula y el cargo.

El carné deberá estar firmado por persona autorizada para expedirlo o a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente, contrato inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea (ART 46).

El empleador asume los gastos de movilización cuando lo cambio o traslados y los servicios dentro del país, esto impide la movilización a los empleados a distancias a más de 200 kilómetros de su domicilio, los contratos deben ser por escrito, y allí estipula que este tipo de gastos de ida y vuelta de los trabajadores serán exclusivamente a cargo del empleador asumir gastos de movilización, y llevar la aprobación que corresponde y llevar la aprobación del correspondiente funcionario del Trabajo o de la primera autoridad política del lugar en donde se realice el enganche. (Código Sustantivo del Trabajo, s. f. art 73)

La fase de prueba debe ser acordado por escrito, y de ser así estos servicios se comprenden por las normas establecidas y generales del contrato (art 77). Estos periodos de prueba no pueden exceder de (2) meses. los contratos de trabajo a término fijo deberán ser inferiores a un (1) año este periodo de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato sin que se pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.

El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido, tendrá vigencia mientras subsistan

las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el (empleador) lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o, para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir. (art 47) este será suspendido por las siguientes causales:

11.1. Por fuerza mayor o caso fortuito que temporalmente impida su ejecución.

- a) por muerte o la inhabilitación del empleador, cuando éste sea una persona natural y cuando esto traiga como consecuencia necesaria y directa la suspensión temporal del trabajo, por suspensión de actividades o clausura temporal de la empresa, establecimiento o negocio, en todo o en parte.
- b) Por licencia o permiso temporal concedido por el empleador al trabajador.
- c) por suspensión disciplinaria-
- d) por ser llamado el trabajador a prestar el servicio militar.
- e) por detención preventiva del trabajador o por arresto correccional.
- f) Por huelga declarada en la forma prevista en la Ley. (Art 51)

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.(art 127) podría ser salario en especie el cual Constituye una fundamental parte del salario ordinario y que recibirá el trabajador como contraprestación directa del servicio, estas son la alimentación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o su familia, bajo estipulado en el artículo 15 <128> de esta ley artículo (129)el trabajador como

contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el {empleador} suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 <128> de esta ley.(art 129)

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. (art 128)

Los empleados tendrán derecho a Los viáticos permanentes constituyen salario en aquella parte destinada a proporcionar al trabajador manutención y alojamiento; pero no en lo que sólo tenga por finalidad proporcionar los medios de transporte o los gastos de representación. Estos viáticos accidentales no constituyen salario en ningún caso. Son viáticos accidentales aquéllos que sólo se dan con motivo de un requerimiento extraordinario, no habitual o poco frecuente. (art 130)

El pago del salario se aplica en el lugar donde el empleado presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después de que este termine, esto va a una cuenta anterior mente solicitada en el momento de la contratación

Queda prohibido y se tiene por no hecho, el pago que se haga en centros de vicios o en lugares de recreo, en expendios de mercancías o de bebidas alcohólicas, a no ser que se trate de trabajadores del establecimiento donde se hace el pago. (Art 138)

Se denomina jornal el salario estipulado por días, y sueldo el estipulado por períodos mayores. (art 133)

El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en moneda legal. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

11.2 Auxilio De transporte Para 2020: Fijar a partir del primero (1°) de enero de dos mil veinte (2020), el auxilio de transporte a que tienen derecho los servidores públicos y los trabajadores particulares que devenguen hasta dos (2) veces el Salario Mínimo Legal Mensual Vigente, en la suma de ciento DOS MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y CUATRO PESOS (\$102.854.00) mensuales, que se pagará por los empleadores en todos los lugares del país, donde se preste el servicio público de transporte. Artículo 2.- Vigencia y derogatoria. El presente decreto rige a partir del primero (1 0) de enero del año dos mil veinte (2020) y deroga el Decreto 2452 de 2018.

El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado, o a más tardar con el salario del período siguiente.

A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de igualdad, debe corresponder salario igual, comprendiendo en este todos los elementos a que se refiere el artículo 127.

No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, género, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

Todo trato diferenciado en materia salarial o de remuneración, se presumirá injustificado hasta tanto el empleador demuestre factores objetivos de diferenciación. (art 143)

Todos los trabajadores, tanto del sector público como del sector privado, tienen derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: Primero de enero, seis de enero, diecinueve de marzo, primero de mayo, veintinueve de junio, veinte de julio, siete de agosto, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, ocho de diciembre y veinticinco de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús. (art 177)

Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

- a) El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
- b) Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.
- c) Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990. (Art 179)

11.2. Vacaciones Y Cesantías. Para el efecto de los derechos de vacaciones y cesantía, se entiende que el trabajo del año escolar equivale a trabajo en un año del calendario.

Las vacaciones reglamentarias del respectivo establecimiento dentro del año escolar serán remuneradas y excluyen las vacaciones legales, en cuanto aquéllas excedan de quince (15) días. (Art 102)

11.3. Vacaciones Anuales Remuneradas: Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas. (art 186)



Los profesionales y ayudantes que trabajan en establecimientos privados dedicados a la lucha contra la tuberculosis, y los ocupados en la aplicación de rayos X, tienen derecho a gozar de quince (15) días de vacaciones remuneradas por cada seis (6) meses de servicios prestados.

11.4. **Coexistencia de Prestaciones:** La coexistencia de contratos de que trata el artículo 26 implica la coexistencia de prestaciones.

Cuando un trabajador tenga derecho a que varios {empleadores} le concedan una prestación asistencial o en especie, estos {empleadores} tienen que suministrarla y costearla en proporción a los salarios que cada uno le pague al trabajador, y si uno solo de ellos la suministrare íntegramente, quedara subrogado en las acciones del trabajador contra los demás respectos del parte o cuota que a éstos corresponda. (art.196).

Se entiende por enfermedad profesional todo estado patológico que sobrevenga como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, bien sea determinado por agentes físicos, químicos o biológicos. Las enfermedades endémicas y epidémicas de la región sólo se consideran como profesionales cuando se adquieren por los encargados de combatirlas por razón de su oficio. (art 200)

11.5. cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

Darle al empleado en caso de fallecimiento de su conyugue, compañero o compañera o de un familiar este hasta grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco días hábiles, en las modalidades de contratación sean por contratación o vinculación laboral La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral. (Art 57)

De igual forma el trabajador deberá cumplir con dichas obligaciones como lo son:(art 58)

1a. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

2a. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, para denunciar delitos comunes a las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes. para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

3. conservar y restituir los materiales o instrumentos utilizados que hayan sido facilitado, así como las materias primas sobrantes Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

4. conservar la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5. comunicar en su momento al empleador las observaciones que para evitar causar daños y prejuicios.

6. Colaborar en lo posible en casos de siniestro o riesgos inminentes que afectan a las personas que laboran en la empresa.

7. estar atento a las instrucciones y órdenes para prevenir accidentes y enfermedades profesionales

8a. La trabajadora en estado de embarazo debe empezar a disfrutar la licencia remunerada consagrada en el numeral 1 del artículo 236, al menos una semana antes de la fecha probable del parto.

11.5.1. **Licencias De Maternidad Y Paternidad:** Por medio de la Ley 1822 de 2017, se amplió el término de la licencia de maternidad de 14 a 18 semanas, cifra que se mantiene para el año 2020. La licencia de maternidad es el descanso remunerado que se concede la trabajadora con posterioridad al parto. Durante este período no podrá ser despedida sin la previa autorización del Ministerio del Trabajo.

Esta licencia se empieza a causar aproximadamente dos semanas antes de la fecha probable de parto y, de acuerdo con la Ley 1822 de 2017, en términos generales tiene una duración de 18 semanas calendario.

La licencia remunerada de paternidad opera en favor del padre que ha decidido responsablemente acompañar a su hijo en los primeros momentos de vida, resultando claro por los pronunciamientos de esta Corte, que dicha licencia también debe ser reconocida a los padres adoptantes independientemente de la edad del menor y de la relación de pareja legal o extralegal del padre adoptante. La Licencia de paternidad continúa en 8 días hábiles.

11.5.2. **Descanso remunerado Durante la Licencia en el Tiempo de Lactancia:** Los empleadores están en la obligación de dar a la empleada dos descansos de 30 minutos cada descanso en las jornadas laborales, sin afectar el salario por dicho concepto, durante los primeros seis meses (art 238)

11.5.3. **Dotación:** Todo (empleador) que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta

dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador. (art 230)

11.5.4. Normas Protectoras de las Prestaciones: Las prestaciones sociales establecidas en este código, ya sean eventuales o causadas, son irrenunciables. Se exceptúan de esta regla:

a). El seguro debido obligatorio de los trabajadores mayores de cincuenta (50) años, los cuales quedan con la facultad de renunciarlo cuando vayan a ingresar al servicio del {empleador}. Si hubieren cumplido o cumplieren esa edad estando al servicio del establecimiento o {empleador}, no procede esta renuncia.

b). Las de aquellos riesgos que sean precisamente consecuencia de invalidez o enfermedad existente en el momento en que el trabajador entra al servicio del (empleador) (art 340)

11.5.5. Seguridad social, prestaciones sociales y aportes parafiscales en vacaciones

En cuanto a las prestaciones sociales, los días de vacaciones no se descuentan para efecto de calcular las prestaciones sociales. Si en un semestre el trabajador gozó de 15 días de vacaciones, al calcular las prestaciones sociales se hará sobre 180 días y no sobre 165, puesto que no hay norma que permita tal disminución.

En cuanto a la seguridad social, el trabajador en todo momento debe estar cobijado tanto por el sistema de salud como el de pensiones, por lo que se debe cotizar por estos conceptos en los periodos de vacaciones.

Igual que en las prestaciones, la base para el cálculo de los aportes a seguridad social serán todos aquellos pagos constitutivos de salario.

El aporte a salud y pensión se debe hacer normalmente en las proporciones que le corresponden tanto al empleado como al empleador.

En cuanto a los riesgos laborales no es necesario cotizar por el tiempo que se está de vacaciones, por la sencilla razón de que al no estar trabajando el empleado no está incurriendo en ningún riesgo.

El Sistema General de Riesgos Laborales en Colombia es un conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir y proteger a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan llamado riesgo laboral.

Hace parte de la seguridad social colombiana instituido mediante la Ley 100 de 1993 y está dirigido por el Ministerio de Salud y la Protección Social y el Ministerio del Trabajo.

Respecto a los aportes parafiscales, si bien las vacaciones no son factor salarial, por disposición del artículo 17 de la ley 21 de 1982, éstas se deben computar para el cálculo de los aportes al Sena, Subsidio familiar, ICBF Y ESAP.

Los pagos que por acuerdo entre las partes se pacten como pagos que no constituyen salario, no forman parte de la base para el cálculo ni de prestaciones sociales, seguridad social ni aportes parafiscales.

En todo caso debe tenerse en cuenta que, para el efecto del cálculo y pago de los aportes al sistema de salud y pensiones, la base mínima de aportes es un salario mínimo legal.

11.5.6. Normatividad de la Rotación De Personal: La rotación de personal ha sido de gran importancia para las empresas, debido al impacto económico que esto genera, a la mala imagen y la inseguridad para los empleados y para la empresa asumiendo que hay un error en el área de recurso humano.

En el sector empresarial se tiene en cuenta al término rotación, ya que esta muestra los indicadores de la actividad financiera de las empresas, en este se asocian con la cartera,

inventarios, proveedores o capital de trabajo, donde se busca encontrar estrategias buscando la eficiencia de la gerencia y de la administración para evitar la rotación de personal, la alta rotación de personal en la mayoría de las veces se asocia al personal, toda vez que esta condición constituye una señal de ineficiencia en la retención de experiencias humanas, esta se deriva de múltiples causas, bajo esta perspectiva López (2011) plantea: “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal”

“La gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal a convertirse en socio estratégico que debe participar no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación”. (Flores, Abreu & Badii, 2008)

“Uno de los focos de interés para las empresas es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro que para esto los administradores de recursos humanos deben ser conscientes que el personal debe tener una satisfacción laboral y personal”.

Por otra parte, investigadores como Malaver et al. (2004), Calderón (2007), Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), Calderón y Álvarez (2012) coinciden en afirmar que la investigación en gestión humana en Colombia es incipiente lo que ha generado un gran vacío de conocimiento acerca de las prácticas que desarrollan las empresas en nuestro país, tal es el caso de la retención de las experiencias humanas. Bajo esta perspectiva, la importancia para adelantar investigaciones relacionadas con la rotación de personal en organizaciones con presencia en Colombia se sustenta en buena medida en estudios como el realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, denominado Antigüedad en el empleo y rotación laboral

en América Latina, en el que se afirma: “en 2014, Colombia además presenta la mayor rotación laboral. Este país cuenta con la proporción más grande de trabajadores con menos de un año de antigüedad (cerca del 30%) y a su vez se observa la menor proporción de trabajadores con 5 años de antigüedad o más (37%)” (Gualavisi & Oliver, 2016 p. 11).

De otro lado, tal como manifiesta John Badel, gerente general del Hecht Harrison para Colombia, citado en el diario Portafolio (2016): “cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor de su salario”. Este cálculo se sustenta en “los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante” que obedecen a la vinculación del nuevo empleado, periodo de aprendizaje y tiempo para alcanzar óptimo desempeño.

En resumen, la rotación del personal no tiene ninguna normatividad la cual, es promovida por la gerencia de las empresas, estas deben buscar estrategias de cambio, al trato a sus empleados para que ellos sean más efectivos y duraderos en sus puestos.

11.5.6.1. Inversora San Rafael S.A.S: Según los ejes anteriormente mencionados (selección de personal, rotación de personal) se maneja la siguiente normatividad para la empresa

Inversor san Rafael S.A.S. según:

11.5.6.2. El eje selección de personal: Se maneja todo lo referente al código sustantivo del trabajo, regido por todas las normas legales como los son: el pago de salarios más horas extras, trabajo 24 días con 6 días compensatorios, derecho a hospedaje y alimentación para el personal que labora en campo, por este motivo no tienen auxilio de transporte, para personal de oficina salario mínimo con días de trabajo de lunes a viernes y horario de 8 a 12 m de 2 a 6 pm y sábado de 9 a 1 pm con auxilio de transporte, con prestaciones de ley, afiliación a seguridad social, riesgos profesionales, cesantías, pago

deprimas y vacaciones, liquidación e indemnizaciones con despidos sin justa causa en algunos casos según el código sustantivo del trabajo.

En el sistema integrado de gestión de riesgo se basa en unos parámetros establecidos, formatos dese, la empresa **INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S** maneja un formato donde se especifica el procedimiento de contratación del personal. (ver Anexos).

Además, de la autorización del ministerio de trabajo para la legalización de las horas extras o trabajo adicional de los empleados de la empresa, sin esta autorización previa la empresa no podría desarrollar el trabajo suplementario.

Otra normatividad es el Reglamento Interno de Trabajo.

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo aprobado por el Ministerio de la Protección trabajo, el cual se encuentra publicado en lugares visibles en las instalaciones.

11.5.5.3. Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial : Se tiene elaborado el Reglamento de acuerdo con las normas emitidas por la Dirección de Empleo y Seguridad Social del Ministerio de la Protección Social y se encuentra publicado en un lugar visible para los funcionarios.

11.5.6.4. Política del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo: la empresa **INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S**. dedicada a la prestación y administración de servicios de alimentación, bajo la responsabilidad del representante legal, velará por la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST de acuerdo con lo requerido en la normatividad legal vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo y otras normas relativas a la actividad económica dela empresa; que permita la conservación dela salud física, mental y emocional en sus tareas y operaciones delos trabajadores en misión, visitantes, contratistas, proveedores y otros que se encuentren en las instalaciones



de la empresa, cuyo objetivo es: Identificar, evaluar, controlar los peligros ocupacionales a través de acciones definidas en el plan de acción anual; que permitan la prevención de la ocurrencia de accidentes de trabajo y de enfermedades laborales en los trabajadores, fomentar la mejora continua de las condiciones de trabajo y el cumplimiento de acciones definidas en el cronograma anual, e incentivar el bienestar, hábitos saludables y seguros en los trabajadores.

Son responsables del cumplimiento de los objetivos de esta política test, el representante legal, el encargado del SGSST y los trabajadores que se relacionen de manera directa o indirecta con la empresa.

11.5.6.5. Política de no Alcohol, no Drogas y no Tabaco: Expresión de nuestro compromiso en proteger la integridad de todo el personal que trabaja en la empresa de los contratistas que les está prohibido presentarse al lugar de trabajo bajo los efectos del alcohol o drogas estimulante, ingresar bebidas o ingerir o comercializar estas dentro de la empresa. e igual forma está prohibido el consumo de tabaco dentro de las instalaciones o en horario laboral, sobre todo al personal que tenga manipulación directa con los alimentos. La persona que sea sorprendida en alguna de estos casos será sancionada disciplinariamente y si la situación lo amerita, será retirada del cargo inmediatamente.

No se permite a ningún trabajador realizar actividades de alto riesgo o que requieran ánimo de vigilancia y en caso de que se encuentre bajo efecto de drogas deberá llevar por escrito y prescripción médica que disminuya su estado normal de vigilia

El trabajador autorizará expresamente la toma de muestras para detección desustancias alcohólicas o drogas cuando un representante de la Compañía así lo requiera.

El empleado que se encuentre bajo tratamientos médicos con droga que disminuya su ánimo vigilante y que por decisión y riesgo propio ejecute actividades que por su estado o características de alto riesgo le sean prohibidas, y será responsable de sus actos y recibirá las

sanciones que para estos casos apliquen según las características de su. Así mismo el jefe inmediato no obligará al empleado a realizar actividades mientras este bajo la influencia de dichas drogas.

Estos lineamientos deberán ser conocidos y aplicables a todas las personas que realicen actividades y presten servicios a **INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S** en desarrollo de algún proyecto específico.

#### Política anticorrupción

11.5.6.6. Inversora San Rafael S.A.S, es una compañía honesta e íntegra, que está comprometida con la prevención, detección y respuesta a todos aquellos actos contrarios a la verdad y a la rectitud, que perjudican a la empresa o a las personas.

Por esto busca combatir la corrupción en sus procesos administrativos, operativos y financieros, por lo que se prohíbe el soborno de funcionarios y cualquier pago indebido o en contra de la ética de la empresa, realizado o recibido por trabajadores de cualquier persona natural o jurídica, con el fin de influenciar la iniciación o conservación de un negocio en que intervenga **INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S**. En ningún caso serán aceptados regalos o promesa alguna a ningún tercero, con el fin de buscar beneficio en sus decisiones, acciones u omisiones.

11.5.7. Comité de convivencia laboral La empresa cuenta con un comité de convivencia laboral dando cumplimiento a lo establecido en las resoluciones 652 y 1356 de 2012, creado como medida preventiva para el acoso laboral. Sesiona de manera trimestral o en casos que requieran intervención inmediata. El comité de convivencia cuenta con un manual en donde se establecen las funciones y responsabilidades de los miembros y describe el funcionamiento de este.

11.5.7.1. comité descopaste: El Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo es un organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Seguridad y Salud en el Trabajo dentro de la Institución, a través de actividades de promoción, información y divulgación. El COPASST debe garantizar que los riesgos de enfermedad y accidentes derivados del trabajo sean reducidos al mínimo posible.

11.5.7.2. Eje normatividad rotación de personal: En cuanto a la rotación de personal, se desarrolla dentro de la organización, pero no en todos los casos los resultados han sido los esperados, teniendo en cuenta que cada empleado se capacita para realizar una actividad específica y cuando se realiza la rotación se evidencia que no cumplen a cabalidad sus funciones, en realidad no es la esperada por la empresa.

## **12. Metodología de la Investigación.**

El estudio se enmarca en una investigación de carácter descriptivo cualitativo que tiene como objetivo la evaluación de las características de la población a entrevistar de esta manera se conoce el comportamiento y el estado de las variables. A tal efecto, Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), señala que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117). En definitiva, permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado. Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva cualitativa: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es representarnos una interpretación correcta”. (p. 54).

La investigación descriptiva tiene como objetivo proporcionar la visión de una situación, dentro de la investigación, pero si utilizamos el método descriptivo-cualitativo logramos obtener datos en forma de palabras o imágenes en lugar de números(cualitativo).

La investigación descriptiva cualitativa se maneja de una manera amplia en el momento de formular las preguntas o datos de información que se obtienen en el campo investigado la forma más adecuada o utilizada es realizando observación del campo durante el proceso del evento que se vaya a investigar de igual manera también puede tomar notas, fotos, entrevistar los implicados de manera formal o informal.

Para realizar de manera más concreta la investigación se aplicará la entrevista semiestructurada que tiene como objetivo mantener una conversación flexible con el entrevistado de una manera creativa realizando preguntas concretas de una manera detallada sin importar el formato, logrando recopilar datos cualitativos fiables.

Para este estudio se recopila información a través de observación, entrevistas, conversación directa y aplicación de una encuesta estructurada, basado en las labores cotidianas de los clientes internos y externos de la organización, para este caso el comportamiento de la empresa **INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S**, en lo que se refiere a la Selección de Personal; en este tipo de investigación lo que la gente observa es su comportamiento, lo que hacen, sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales con el medio que lo rodea.

El método adecuado para recolectar la información es el análisis del comportamiento de la empresa **INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S**, porque el objetivo es profundizar en el hecho de que la organización realice los adecuados y estandarizados procesos de Selección de Personal y que llenen las expectativas planteadas.

El proceso inicia teniendo en cuenta que la población por estudiar en este caso es seleccionada por medio de procedimientos no probabilísticos, es decir observaciones de tipo exploratorias, pues se considera que las respuestas más valiosas para esta investigación las tienen la misma organización, empleados y demás involucrados con el concepto de Selección de Personal.

#### 12.1. Ejemplo de modelo de entrevista semiestructurada

1. ¿Conoce usted el proceso de vinculación a la empresa **INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S**?
2. ¿Cómo se enteró de la convocatoria y porque aspira este cargo en la organización?
3. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores corporativos de la empresa, si los conoce cree que podría adaptarse con facilidad al cargo aspirado?

4. ¿Cómo le parece la nueva área de gestión humana moderna? ¿Conoce lo que se maneja en esta área?
5. ¿Según lo que usted conoce de la empresa realice una reseña histórica delo que ha investigado o escuchado?
6. ¿Tiene disponibilidad para realizar rotación depuesto de trabajo en caso de que lo requiera la empresa?

Una vez finalizada la recolección de la información se sistematizaron los datos y se realizó un análisis DOFA con el objetivo de obtener un panorama general de la situación actual del proceso de selección de personal.

12.2. Debilidades: Los costos de las actuaciones en el proceso de selección se elevan cada vez que se realiza una actualización del diseño de selección de personal.

Carece de documentación de los anteriores procesos ya que se manejan de manera moderna sistematizados.

12.3. Oportunidades: Busca una actualización en los procesos de selección con la implementación del área de gestión humana moderna

Ofrece las modernas estrategias de selección de personal de manera virtual y por medio de software para facilitar el proceso.

12.4. Fortalezas: Se caracteriza la empresa por tener un excelente diseño para el proceso de selección de personal, Su especialización en la gestión con la selección de personal ha logrado disminuir la rotación de personal.

Las motivaciones, remuneraciones y prestaciones sociales hacen que el personal tenga disposición para la organización

12.5. Amenazas: El constante cambio en los procesos en cuanto a la selección de personal es una amenaza inmediata que invita a replantear las estrategias tanto internas como

en las desarrolladas en cada proceso. El desgaste de personal en cada proceso para seleccionar el candidato idóneo con el objetivo de evitar despidos y renuncias prematuras.

El objetivo es entonces producir conocimiento y sistematizar las experiencias con el propósito de observar una actuación empresarial, mediante el proceso investigativo descriptivo en el cual se observan las prácticas de Selección de Personal de la empresa INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S y la concepción de sus directivos, empleados, demás interesados y las prácticas que en este campo aplican a la organización.

Para autores como (Lerma, 2009) tiene como fin establecer cómo se lleva a cabo la investigación se diseña detalladamente la estrategia para obtener la información y se detallan las actividades para darle una respuesta sus efectivos planteados.

La investigación descriptiva su objetivo es decir el estado las características factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Cronograma:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>MESES</b>
Elaboración marco teórico	Junta general de socios	Enero
Elaboración marco conceptual	Junta general de socios	Febrero
Elaboración dela metodología	Junta general de socios	Marzo
Elaboración dela encuesta	Junta general de socios	Marzo

Inversión en campañas	Gerente administrativo	Abril
Capacitación y retroalimentación (Todas las temáticas y ámbitos organizacionales)	Gerente de personal	Mayo
Evaluación y seguimiento	Junta general de socios y control interno	Mayo
Resultados o productos esperados	Junta general de socios	Junio

12.5.1. En esta etapa del proceso de la investigación se establece el tiempo de duración total aproximado la investigación (Lerma, 2009).

#### Objetivos

- ✓ Contratar personal capacitado y calificado de la región.
- ✓ Mejorar los procesos y procedimientos de selección de personal, para lograr mayor empoderamiento y permanencia de la empresa en el mercado.
- ✓ Promover crecimiento económico de los diferentes socios y empleados, con el fin de generar alta capacidad de empleo en la región y contribuir a la responsabilidad social.
- ✓ Brindar una imagen novedosa y estructurada de la empresa **“INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S”**.
- ✓ Enfatizar valores y sentimientos que lleguen a la mente y sensibilidad de empleados y clientes, generando una adecuada cultura organizacional.
- ✓ Brindar y ofrecer un excelente clima laboral.
- ✓ Traspasar fronteras y llegar a los diferentes mercados.



- ✓ Motivar la organización y servicios a través de múltiples campañas en asociación con los entes gubernamentales y demás empresas.
- ✓ Proveer productos y servicios con los más altos estándares de calidad y excelencia.
- ✓ Dar calidad debida a los empleados y sus familias.
- ✓ Emplear mecanismos de resolución de conflictos y mejora continua.
- ✓ Ofrecer servicios médicos y psicológicos constantes al interior de la organización.
- ✓ Protocolizar el proceso y procedimientos de selección de personal.

#### 12.5.2. Planteamiento Estratégico

- a) Realizar estudios para obtener información sobre la satisfacción y necesidades actuales.
- b) Generar estrategias de selección de personal y capacitación constante que aseguren un trabajo específico y crecimiento de la empresa.
- c) Innovar la imagen presentada por “**INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S**”.
- d) Crear planes estandarizados para la contratación del mano de obra y según cronograma y necesidades.
- e) Determinar y vincular responsables.
- f) Generar un plan trimestral de asistencia médica y psicológica para empleados.
- g) Implementar métodos de selección y contratación de personal.
- h) Buscar ayuda de expertos e investigadores que puedan orientar en la toma de decisiones y así contribuir a la solución de las problemáticas identificadas.

se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) La muestra seleccionada o grupo de elementos debe ser representativa frente al total del conjunto.
- b) El tamaño de la muestra varía de manera proporcional e inversa respecto a la calidad del sistema de control interno y sus elementos.

- c) El examen delo que se va a evaluar, debe ser exhaustivo, detallado y profundo para poder hacer que las conclusiones sean adecuadas y confiables.
- d) Siempre habrá un riesgo latente y más cuando la muestra no sea representativa y por lo tanto dependerá del buen criterio profesional del evaluador.
- e) Esto permitirá tomar decisiones y si de ser necesario realizar cambios.
- f) Método de cuestionario o preguntas para evaluar el producto: Consiste en la evaluación descriptiva con base a preguntas; por medio de las respuestas dadas, se permitirá tomar decisiones, realizar mejoras, implementar cambios, y contribuir en los protocolos de selección de personal.
- g) Método narrativo o de prisa para evaluar el sistema de control interno: Consiste en la descripción hecha por los funcionarios, como producto de entrevistas, encuestas, tanto escritas como verbales, detallada los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno y sus elementos para protocolizar la selección de personal en la organización.

12.5.3. Población: Es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones; que para el caso objeto de estudio serán los integrantes de la “Inversora **SAN RAFAEL S.A.S**” en los diferentes niveles y cargos, con el propósito de determinar la estandarización y protocolización de selección y contratación de personal.

12.5.4. Muestra: Se realizarán muestras de selección aleatoria de personal en sus diferentes niveles y cargos, que se convertirá en el mecanismo interviniendo solamente al azar.

#### 12.5.5. Objetivos Propuestos

- a) El objetivo primordial es generar un plan de selección de personal.

- b) Brindar una imagen novedosa y estructurada “Inversora SAN RAFAEL S.A.S”.
- c) Internamente brindar y ofrecer un excelente clima laboral.
- d) Contratar personal capacitado e idóneo en todas las áreas, zonas y procesos de la organización.

#### 12.5.5.1. Metas

Posicionamiento en el mercado.

Implementar métodos eficientes que contribuyan a la selección de personal.

Incluir un plan de capacitación y formación trimestral y semestral.

12.5.5.2 Acciones: Estudios y análisis interno de expertos para obtener información sobre la satisfacción y necesidades actuales.

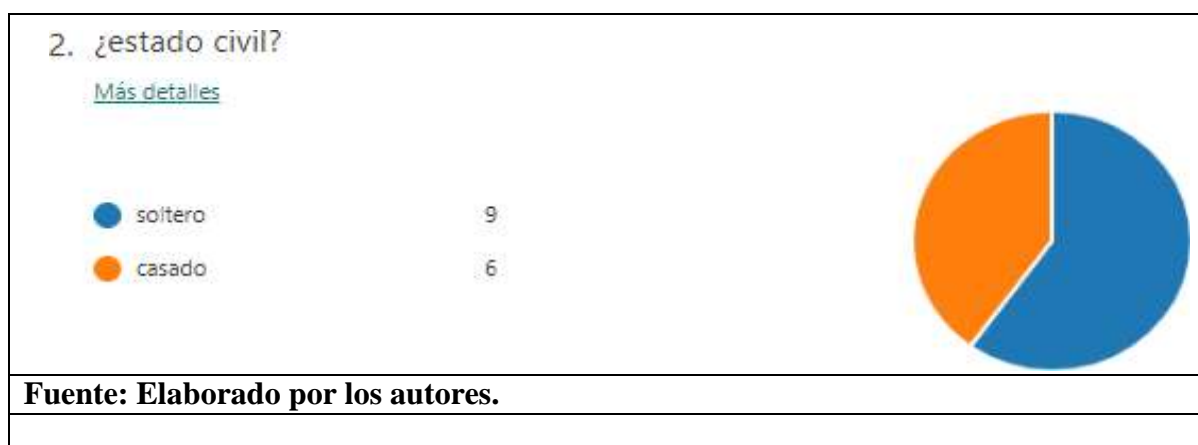
Generar estrategias de capacitación constante que aseguren un trabajo y crecimiento de la empresa. Además, abrir puertas.

## 13. Resultados

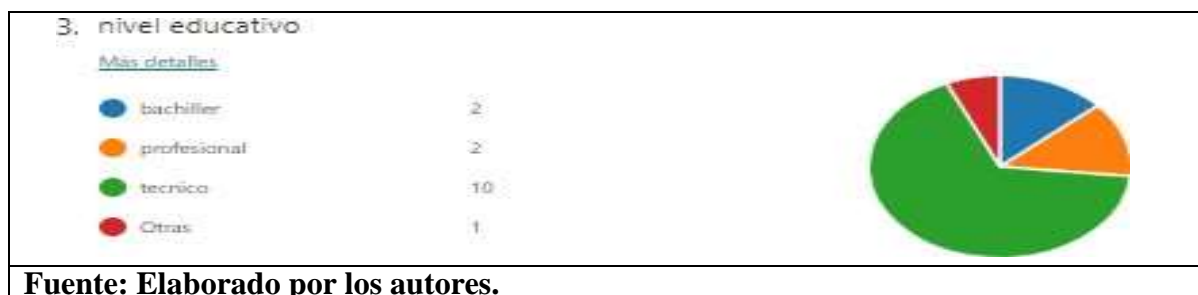
**Grafica 1 Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



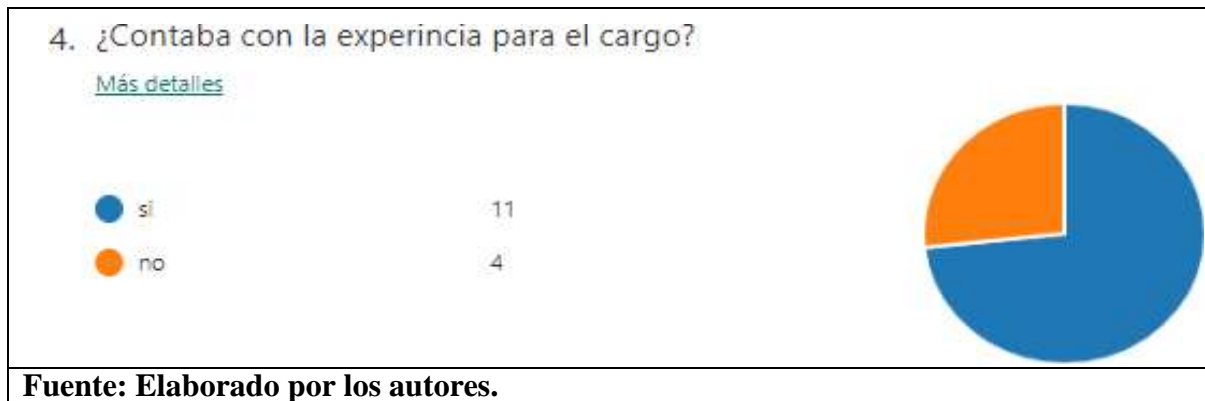
**Grafica 2. Estado civil. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



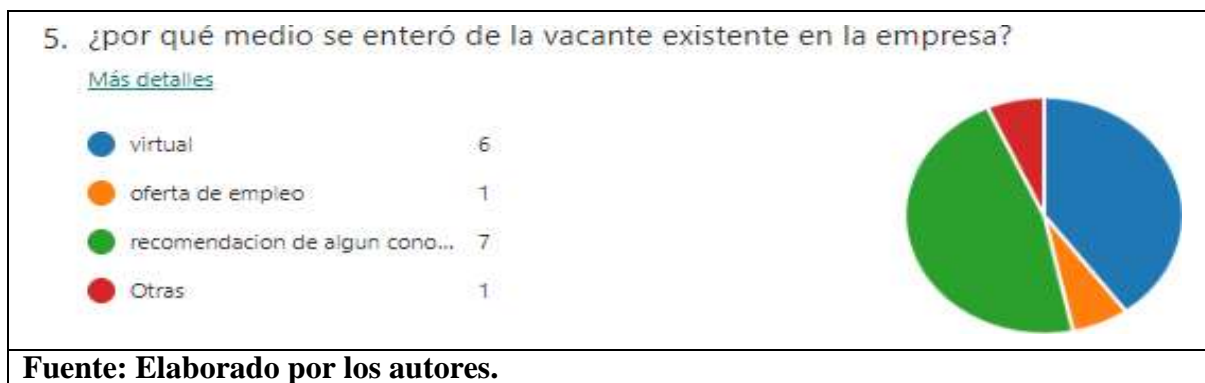
**Grafica 3 Nivel Educativo. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



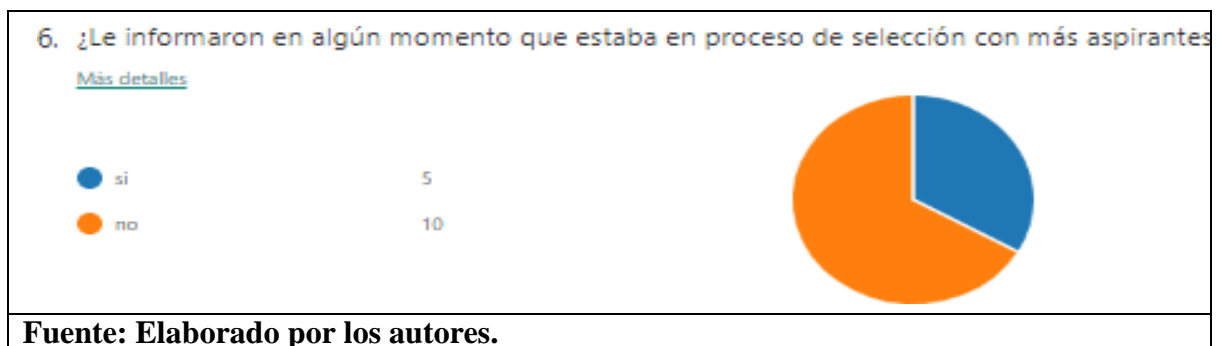
**Grafica 4. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



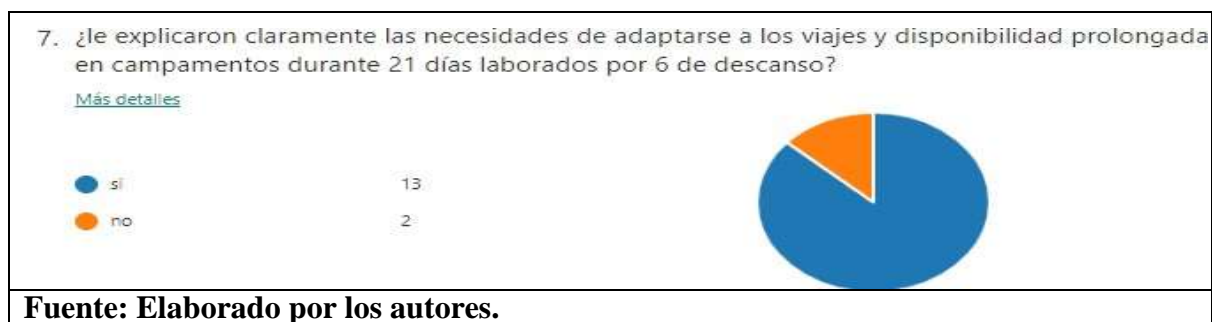
**Grafica 5. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



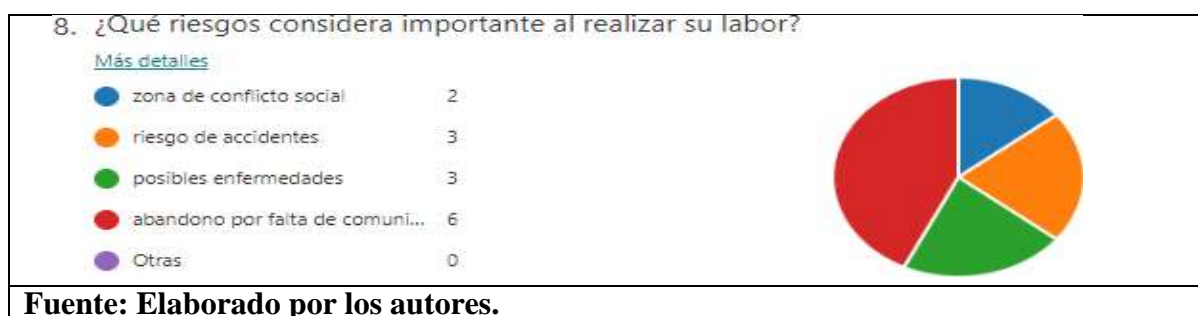
**Grafica 6. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



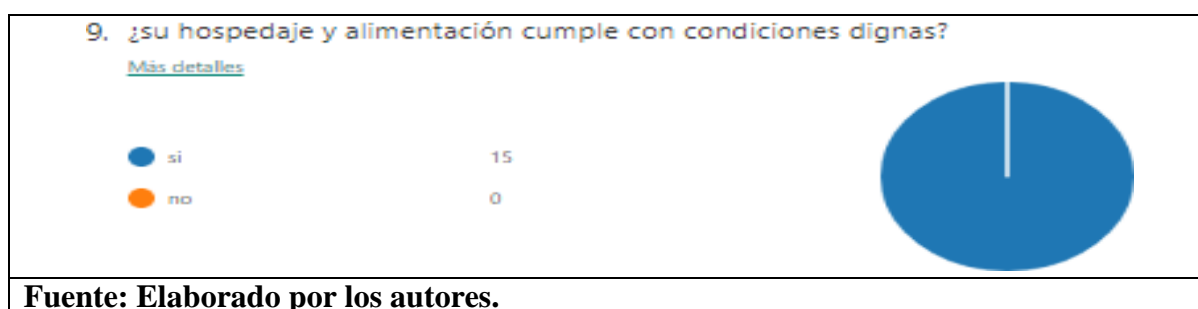
**Grafica 7. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



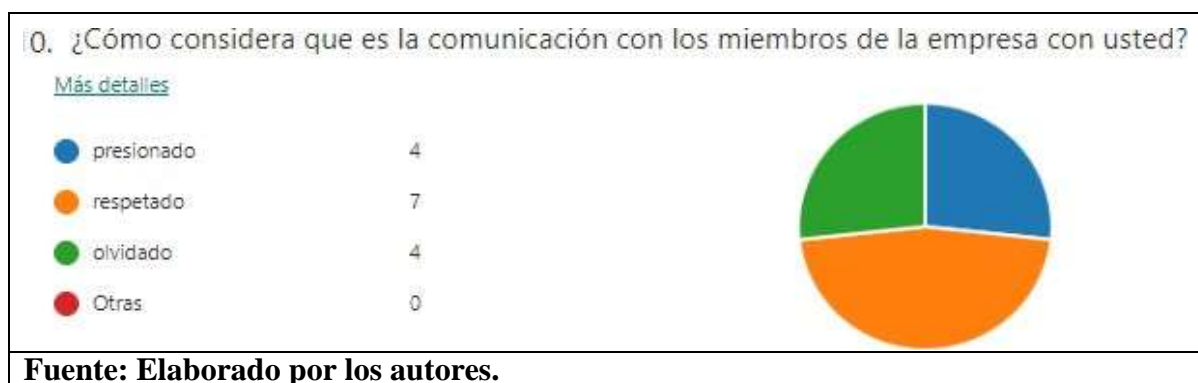
**Grafica 8. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



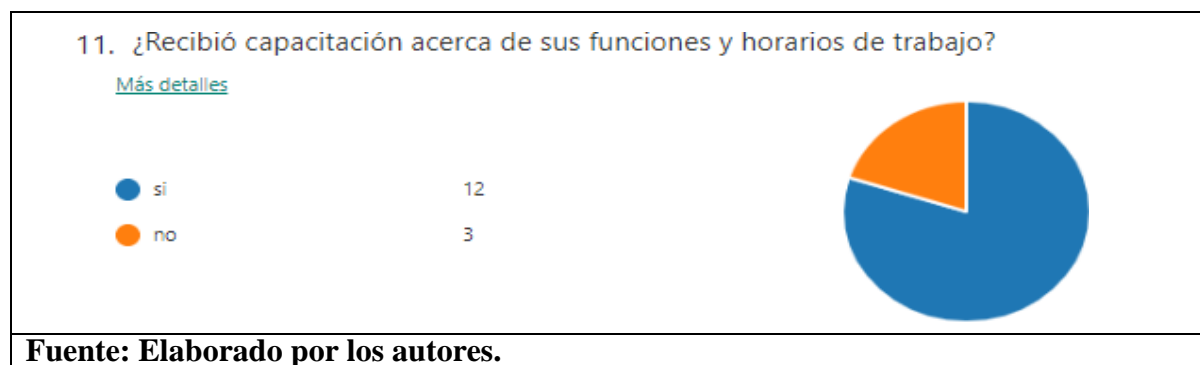
**Grafica 9. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



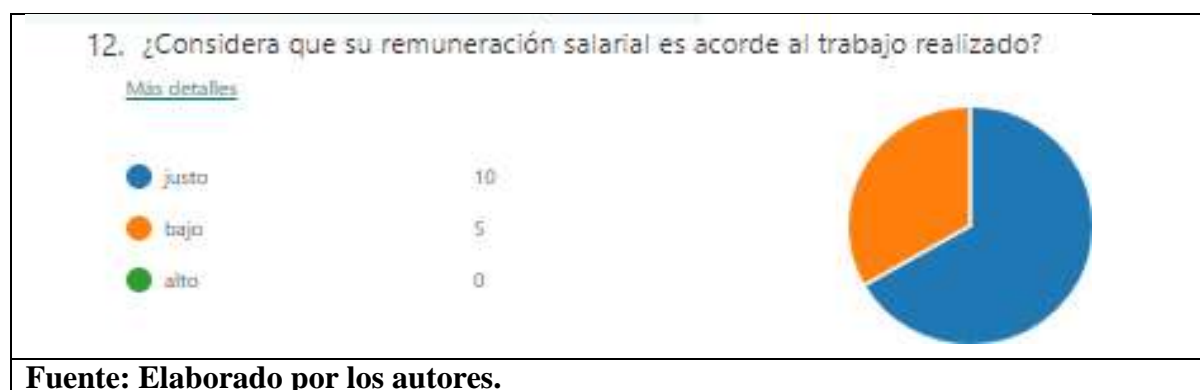
**Grafica 10. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



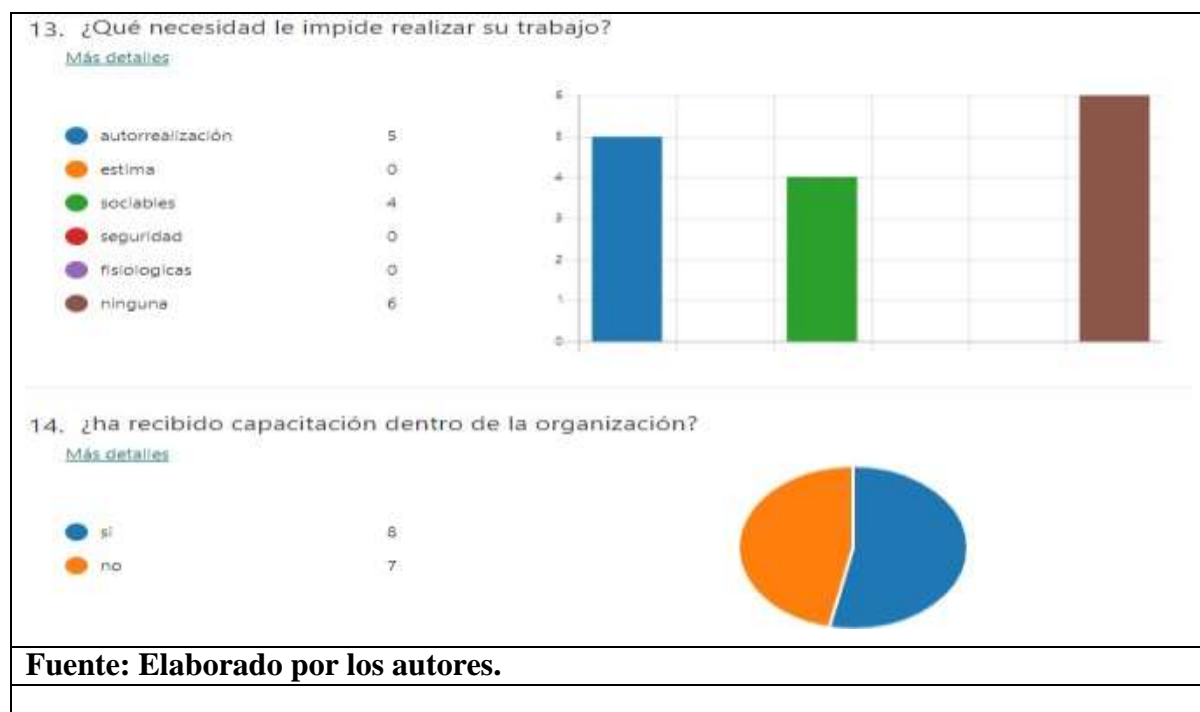
**Grafica 11. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



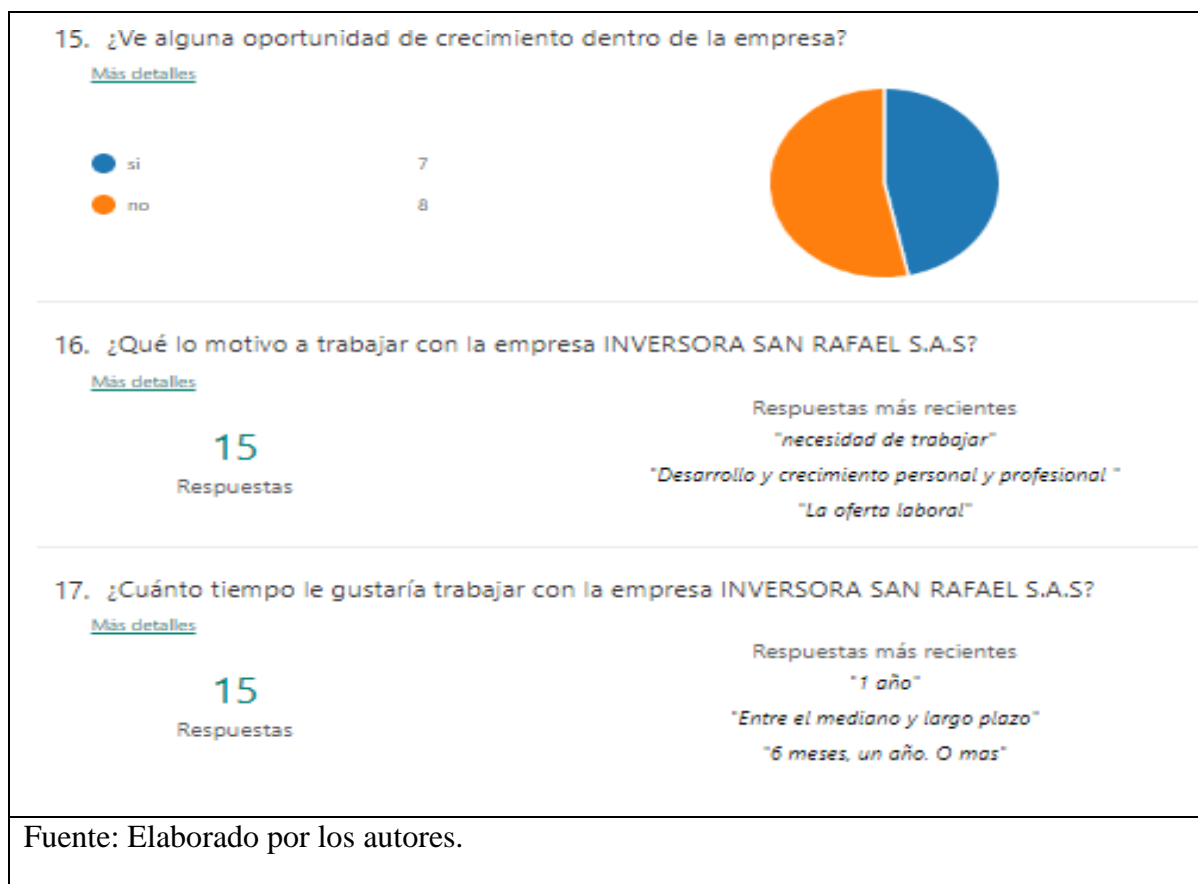
**Grafica 12. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



**Grafica 13. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS**



### Grafica 14. Encuesta De satisfacción laboral de la empresa inversora san Rafael. SAS



En base a que el desarrollo del presente trabajo es descriptivo-cualitativo considerando esto porque tuvimos en cuenta el proceso y los resultados que a su vez es objetiva y subjetiva, se realizó una encuesta teniendo en cuenta la estructura que hemos desarrollada en la estructura de este proyecto, la selección de personal y el problema derrotar al personal no quiere.

Los resultados obtenidos en la encuesta anterior fueron diligenciados por los empleados actuales de la empresa INVERSORA SAN RAFAEL los cuales se encuentra en sus labores en un el Casanare en una empresa que se le llama la fortuna, tienen escasa conectividad, pero se logró realizar el contacto y obtener los siguientes resultados con el objetivo de conocer cuáles son sus opiniones frente a su experiencia dentro de la empresa



actualmente, así analizar el grado de insatisfacción laboral que está provocando la deserción laboral y poder ser más asertivos en las recomendaciones para contrarrestar esta problemática.

Según el personal encuestado en el área de servicios se logra obtener los siguientes resultados:

- Aproximadamente el 70% de las personas que laboran en esta área son mujeres, las cuales desarrollan las actividades de cocina, camarería, y oficios varios.
- De igual manera el 70 % su estado civil es soltero, se evidencia que las personas que aplican a este trabajo son solteras, no tienen problema o temor de estar lejos de casa, se adaptan rápido a cambio, teniendo en cuenta que los turnos de trabajo son 21/\*6 además es difícil acceso a internet y a la población.
- Los aspirantes cuentan la mayoría con perfil técnico y tecnólogo, no se requiere nivel profesional para ocupar estos cargos.
- Manifiestan que el 80% son personas con experiencia laboral en el servicio que prestan.
- El 60% de los encuestados fueron informados por conocidos de la empresa para el cargo, lo cual nos afirma que la voz a voz es muy importante en el proceso.
- El 70% no tenían conocimiento de que tenían que pasar por un proceso de prueba.
- El 90% conocía la necesidad readaptarse a viajar constantemente y cumplir un horario extenso de trabajo.
- La dificultad en comunicarse con su familia y los riesgos de posibles accidentes son los factores que más les preocupa para llevar a cabo su servicio.
- Reconocen en su totalidad que las condiciones de vivienda y alimentación que reciben son muy buenas, los atienden como a cualquier huésped.

- La relación que existe internamente parece tener unos resultados repartidos, un 50% considera que son respetados, pero un 25% se sienten presionados y el otro 25% olvidados.
- La mayoría recibió capacitación sobre cuáles son sus funciones de trabajo.
- Solamente el 30% de los empleados consideran su remuneración muy baja y el resto considera que es justo para labor que desarrolla cada uno.
- La autorrealización obtuvo un nivel alto aproximado del 30% y otro 30% el tema social, el 60% restante considera que no tienen ninguna necesidad que impiden realizar su trabajo.
- El nivel decrecimiento dentro de la empresa esta dividía entre 50% que piensan que si es posible y 50% que no ven esa opción.
- La necesidad económica y la falta de oportunidades laborales son las razones que más coinciden que los llevaron a trabajar con esta empresa.
- Un año es el tiempo que la mayoría consideran permanecer en la presa y manifiestan que depende de las oportunidades que encuentren dentro de la empresa definirá sus proyectos a mediano y largo plazo de continuar o retirarse.

También de parte del área administrativa obtuvimos información que puede relacionarse a los resultados de la encuesta:

- La edad del personal deservicio en su mayoría comienza a laborar en este canal como primera opción de trabajo o su experiencia no está en la mayoría de los casos a la altura de la exigencia del trabajo.
- Muchos se toman como una estadía de corto plazo mientras se adquiere experiencia y conocimiento.
- Zonas de conflicto social.

- Son Horarios de trabajo largos y rutas extensas.
- Afectaciones de salud son muy continuas por las condiciones del clima.
- Se requiere mayor capacitación.

#### **14. Recomendaciones.**

- Se recomienda estructurar el plan para la selección de personal, el cual contenga unos tiempos estipulados para la toma de decisiones durante el proceso, que los filtros sean más concretos y estrictos a la hora de realizar dicho proceso.
- Buscar fuentes de divulgación acertadas para las vacantes, ya que se ha evidenciado en los procesos anteriores que no se maneja el personal acertado a la hora de contratación.
- Tener en cuenta que es importante que el personal encargado de las vacantes debe ser capacitado en el área para evitar inconvenientes a la hora de desarrollar sus actividades laborales, por esto es importante tener en cuenta personal egresado del SENA, CONVENIOS EDUCATIVOS, PROFESIONALES, personal con conocimientos y experiencia dentro del área requerida.
- Implementar un plan con empresas especializadas para selección de personal, las cuales desarrollen la capacitación completa del personal, donde se toquen temas puntuales y correspondientes a los puestos de trabajo, derechos, deberes, horarios, beneficios, salarios, procesos, evitando inconvenientes a la hora de estar dentro del área de trabajo.
- Ofrecer acompañamiento de psicología para los empleados teniendo en cuenta que estos se encuentran aislados y lejos de sus familias, sin acceso a teléfonos y a internet.
- Motivar al personal, ofreciendo una bonificación por rendimiento para el empleado del mes, reconocimiento y beneficios, que haga que aumente su motivación y ganas de trabajar por la empresa.

## 15. Conclusiones.

- El grupo, debe presentar los resultados, las recomendaciones, las conclusiones, la bibliografía y los anexos de la propuesta del proyecto de grado.
- Teniendo presente que la empresa Inversora San Rafael, es una empresa reconocida en el sector, por prestar el servicio de hospedaje, debe manejar un personal idóneo para desarrollar dicho trabajo, ofreciendo calidad de servicio, para esto debe tener el mejor recurso humano.
- Factores relevantes como mejorar la asignación salarial, las oportunidades de crecimiento laboral y continuo mejoramiento del clima organizacional deben ser tenidos en cuenta a la hora de hacer la fidelización del personal, pues requiere el esfuerzo de todos para llegar a cumplir los objetivos de la empresa.
- Por otra parte, es muy importante que toda organización incluya el buen trato y la buena remuneración de los empleados ya que ellos vienen siendo el motor de la organización, así ellos busquen la estabilidad y los beneficios que necesitan para permanecer, evitando la deserción y rotación de personal.
- Para la organización, es de vital importancia contar con trabajadores que se muestren satisfechos y motivados, ya que solo trae beneficios, esto refleja la labor que cada uno realiza, la satisfacción y amor por su trabajo.

## Referencias Bibliográficas

Ana Ramona Cabrera Piantini. María Teresa Ledezma Elizondo, N. L. (s.f.). Obtenido

de <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

Barney, I., & Barney y Wright. (1998).

Chiavenato, I. (s.f.). Obtenido

de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc-Gran-Hill

Internacional.

(Código sustantivo del trabajo, agosto de 1950) Ministerio de protección social Colombia.,

(p.6-28) obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Coll Morales, F. (2020). *Economipedia*.

Frederick, T. (1911). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. 99.

Hernández, G. C. (s.f.). Recuperado el 2 de 11 de 2020,

de <file:///C:/archivos%20juan%20david/diplomado%20de%20profundizacion/unidad%207%20y%208/Lagestinhumanaysusaportesalasalasorganizacionescolombianas.pdf>

Idalberto, C. (2002). *Gestión de las experiencias humanas*. México: McGraw-Hill.

Inderrieden, M. E. (2005). *La rotación laboral no deseada : causas y consecuencias en organizaciones empresariales : análisis de una empresa peruana de consumo masivo*. Obtenido de PUCP

Ioannou, G. A. (2004). Obtenido

de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000203&pid=S1794-1237200600020000200001&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000203&pid=S1794-1237200600020000200001&lng=en)

J., P. (s.f.). *Seven practices of successful organizations*. Obtenido

de[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-12372006000200002&script=sci\\_arttext&tlng=pt#11](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-12372006000200002&script=sci_arttext&tlng=pt#11)

Kelly, M. (17 de julio de 2017). *Kelly Services Inc*. Obtenido

de<https://blog.kellyservices.com.mx/mejores-practicas-sobre-reclutamiento-y-seleccion>

Medina Pariona, C. G. (17 de 11 de 2017). *Gestión de las experiencias humano y la rotación del personal en la empresa starbucks coffee – zona norte*. Obtenido

de<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1847>

Miceli, M. M. (junio de 1999). Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/40752141?seq=1>

Mobley. ( 1977). *ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN*. Obtenido

de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>

Mobley, G. H. (1979). *ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN*.

Obtenido

de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>

Pérez, O. (23 de mayo de 2016). *blog people next*. Obtenido

de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-experiencias-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Pfeffer, U. (1996 y 1998). Obtenido

de <file:///C:/archivos%20juan%20david/diplomado%20de%20profundizacion/unidad%207%20y%208/Lagestinhumanaysuaportesalasalorganizacionescolombianas.pdf>

(Revista facultad de ciencias contables, económicas y administrativas, 2017) tomado

de <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/731>

T, A. (From the September–October 1998 Issue). Obtenido de <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>

Uribe, C. A. (2000). Impacto de la certificación ISO 9000 en empresas antioqueñas.

*Primer simposio Ingeniería Industrial Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín.,*


[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000227&pid=S1794-1237200600020000200013&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000227&pid=S1794-1237200600020000200013&lng=en).

19-43., A. S. ((2003)). El impacto de las practicas de gestión de recursos humanos en el desempeño operativo: reconocimiento de las diferencias entre países e industrias.  
. *Revista gestión de operaciones 21* , 19-43.

**ANEXOS**



## U Grafica MARCO LEGAL

	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CÓDIGO</b>	
		<b>VERSION</b>	0001
	<b>PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION</b>	<b>FECHA</b>	
		<b>PAGINA</b>	1 de 6

### OBJETIVO

Establecer los parámetros para la selección de personal para, INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S con el fin de vincular personal acorde a los perfiles requeridos para cada cargo.

### ALCANCE

Este documento aplica desde la necesidad de personal hasta la selección del cargo vacante y la desvinculación o retiro.

### RESPONSABILIDADES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Solicitar personal	Jefe Inmediato
Entrevista al personal	Jefe inmediato, Talento Humano y/o Psicólogo (a)
Aprobación de hoja de vida	Gerente
Reclutamiento y Referenciarían	Talento Humano
Desvinculación o retiro	Talento Humano

### DEFINICIONES


**CANDIDATO:** Persona que se postula para ocupar un cargo.

**CONTRATACIÓN:** Procedimiento que se lleva a cabo para formalizar la relación contractual con los funcionarios que ingresan a la Corporación.

**DOTACIÓN:** Asignación al personal de vestuario y herramientas adecuadas para el desempeño de sus funciones.

**ENTREVISTA:** Reunión entre el candidato y personal de la Corporación para evaluar el cumplimiento del perfil y requisitos de la Organización

**EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA:** Prueba psicológica tipo inventario, que arroja información preliminar acerca de las características de personalidad del candidato.

	GESTION ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	
		VERSION	0001
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION	FECHA	
		PAGINA	2 de 6

**INDUCCIÓN:** Consiste en integrar al personal nuevo a la organización, a sus tareas específicas y dentro de la política de la organización.

**PROMOCION:** Ascender un colaborador dentro de la Corporación.

**PRESELECCIÓN:** Persona(s) con determinadas características para ocupar un cargo.

**SELECCIÓN:** Elección de una o varias personas dentro de un grupo.

**SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL:** Sistema al que se vincula al personal que labora en la Corporación por medio de contrato a término fijo (salud, pensión, riesgos laborales y parafiscales).

**VACANTE:** Cargo que no se encuentra ocupado.


## DESCRIPCIÓN

Para llevar a cabo la vinculación de personal administrativo y operativo, se tienen en cuenta las siguientes fases:

### DEFINICION DE LA VACANTE

La necesidad de vincular o promocionar un colaborador dentro de la Corporación se produce teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Retiro voluntario o renuncia
- Despido
- Terminación del contrato
- Creación de nuevos cargos, para ello se define el perfil del cargo.
- Promoción

	GESTION ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	
		VERSION	0001
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION	FECHA	
		PAGINA	3 de 6

- Traslado

El solicitante registra la necesidad en el documento XXX Solicitud y aprobación de personal, justificando la razón por la cual requiere el cargo y la información allí contenida.

### **SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO**

El proceso de selección tiene por objetivo vincular a INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S personal que cumplan con el perfil requerido.

Cuando el candidato no cumpla con las especificaciones del perfil establecido, para el cargo que se requiere, se podrá realizar homologación de experiencia por educación y/o formación por educación, tanto para el personal administrativo y operativo.

El proceso de selección para el personal administrativo se realiza en cuatro etapas:

Convocatoria  
Entrevista  
Evaluación psicotécnica  
Verificación de referencias


### **CONVOCATORIA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO**

Es una actividad de divulgación, para la recepción de hojas de vida, atrayendo de manera selectiva, mediante diferentes técnicas de comunicación, candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del perfil del cargo.

Para la recolección de hojas de vida se tienen dos tipos de fuentes:

Fuentes Externas: Recolección de hojas de vida por medio de agentes externos.

Bolsas de Empleo, Agencias de Empleo: Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal.

	GESTION ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	
		VERSION	0001
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION	FECHA	
		PAGINA	4 de 6

**Fuentes Internas:** Personal que está vinculado con la Corporación directa o indirectamente y cumple con el perfil, el cual se promociona.

La convocatoria interna del personal administrativo se realiza mediante promoción, el cual es un reconocimiento al personal administrativo que ha alcanzado un buen rendimiento en el desempeño de sus funciones y se identifica con los objetivos de la Corporación, para asumir un cargo de mayor de complejidad y más de responsabilidad.

### **EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA**

Tiene como objetivo discernir acerca de la presencia o no de rasgos personales que se consideran críticos para el desempeño en el cargo y en la Corporación. El Rector define las pruebas psicotécnicas a realizar dependiendo del cargo a ocupar.

Con base en los resultados de las pruebas, se continua con el proceso de selección, cuando el candidato no obtenga los resultados esperados la hoja de vida es archivada.


### **ENTREVISTA**

Se cita a los candidatos que presentaron la prueba psicotécnica y que fueron seleccionados para la entrevista.

La entrevista de selección es la técnica mediante el cual se obtiene o se amplía información cerca del candidato y su entorno. Información que se requiere para evaluar las capacidades y preparación del candidato con el fin de establecer si cumple con los requisitos del cargo a desempeñar según formato XXXXX.

### **VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

Este proceso se realiza a los candidatos que por los resultados favorables en la entrevista y evaluación psicotécnica han sido seleccionados para ocupar el cargo vacante. Talento Humano realiza mediante seguimiento telefónico la verificación de referencias laborales y personales del candidato preseleccionado mediante el Formato XXXXX.

	GESTION ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	
		VERSION	0001
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION	FECHA	
		PAGINA	5 de 6

## RESULTADOS PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Este proceso termina con la notificación vía telefónica al candidato escogido, informándole las Condiciones laborales del caso y los requisitos necesarios para la vinculación laboral y la fecha De vinculación.

También se les informará la decisión tomada por la empresa, a los candidatos no escogidos pero que llegaron a la etapa final del proceso, por teléfono y/o correo electrónico. En caso de no existir un candidato acorde al perfil requerido, el Gerente definirá el proceso a seguir.

## CONTRATACIÓN DE PERSONAL


Se entrega orden de exámenes médicos de ingreso con formato XXXX una vez se tenga el resultado, Se formaliza el proceso con la firma del contrato y afiliaciones a seguridad Social.

## INDUCCIÓN

Se realiza inducción al(los) nuevo(s) colaborador(es) a través del formato XXXX Inducción y Re-inducción de manera general y específica para el cargo, la metodología se encuentra definida en el documento XXXX Capacitación de Personal.

- La inducción general es coordinada por Talento Humano en compañía del área de HSEQ Quienes incluyen los siguientes aspectos:
- Presentación del portafolio de servicios.
- Descripción de las actividades realizadas por INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S.
- Presentación de la estructura organizacional, misión, visión, políticas, objetivos, mapa de proceso y caracterización del proceso dependiendo del cargo a ejecutar.
- Recorrido por las instalaciones y presentación de los compañeros de INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S.

La inducción específica, la realiza la persona con el conocimiento total del cargo a desempeñar, Se debe realizar entrega de formato XXXX Esta incluye:

	GESTION ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	
		VERSION	0001
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION	FECHA	
		PAGINA	6 de 6

- Presentación del puesto de trabajo
- Funciones
- Responsabilidades
- Documentación que maneja el cargo

#### RETIRO DE PERSONAL

El personal de INVERSORA SAN RAFAEL S.A.S puede desvincularse por las siguientes razones:

Renuncia voluntaria por parte del colaborador

Despido con justa causa por Incumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo

Terminación de Contrato

Cuando el colaborador se desvincula de la Corporación por alguna de las razones citadas, se le solicita el acta entrega de cargo formato XXXX.

Para que quede constancia se le entrega la carta de terminación de contrato o aceptación de la renuncia, se reporta la novedad en el formato de nómina para realizar la desvinculación al sistema de seguridad social y se cancela la liquidación de prestaciones sociales a que haya lugar.

#### REGISTROS

Inducción y Re-inducción.

Verificación de referencias

Entrevista de Personal.

Contrato de Trabajo a Término indefinido

Solicitud y aprobación de Personal.

Comprobante de Liquidación de Prestaciones Sociales.

Evaluaciones Psicotécnicas.

Manual de funciones

Lista de chequeo para vinculación de personal.

Orden de exámenes médicos

Formato de inducción

Formato entrega de cargo