

**Modelo del proceso de selección de personal para los niveles directivos de la empresa de  
energía del bajo Putumayo**

**Trabajo grupal**

**Presentado por:**

**Sara Isabel Bedoya Laverde**

**Sareth Vannesa Isaza García**

**Marleyi Vivas**

**Claudia Marcela Moncada**

**Juan Esteban Jiménez**

**Grupo: 101007\_47**

**Tutor: Wilson Rodríguez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)**

**Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano**

**Medellín**

**2021**

**Modelo del proceso de selección de personal para los niveles directivos de la empresa de  
energía del bajo putumayo**

**Sara Isabel Bedoya Laverde**

**Sareth Vannesa Isaza García,**

**Marleyi Vivas**

**Claudia Marcela Moncada**

**Juan Esteban Jiménez**

**Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director**

**Wilson Rodríguez Escamilla**

**Universidad nacional abierta y a distancia (UNAD)**

**Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios (ECACEN)**

**Diplomado de profundización en gerencia del talento humano**

**Medellín**

**2021**

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios, seguidamente a nuestras familias y a todas aquellas personas que nos han acompañado en tan importante proceso para nuestras vidas, a la universidad por poner a nuestro alcance todo el conocimiento necesario para llegar a lo que hoy somos, a los tutores por transmitir ese conocimiento y hacer que cada día fuéramos mejores, a nuestros amigos y parejas que siempre creyeron en nosotros y en que lo podíamos lograr; esperamos que el tema desarrollado en el siguiente proyecto sea del agrado de todos.

## **Agradecimientos**

**Siempre a Dios:** por poner en nuestro camino todas las bendiciones necesarias para lograr nuestros objetivos.

**La familia:** sus valores inculcados, enseñanzas y correcciones formaron en nosotros el carácter necesario para lograr lo que nos proponíamos.

**La universidad:** su gran capacidad de poner los recursos necesarios para transmitir el conocimiento para ser orgullosos estudiantes de la UNAD siempre estará en nuestros recuerdos.

## **Resumen**

### **Modelo del proceso de selección de personal para los niveles directivos de la empresa de energía del bajo putumayo**

El proyecto tiene como fin mostrar el modelo de proceso de selección de personal que se desarrolla en los niveles directivos de la Empresa de Energía del Bajo Putumayo EEBP, para ayudar al personal del área de talento humano a realizar un adecuado proceso de selección para elegir correctamente a las personas idóneas en los niveles directivos de la EEBP.

**Palabras claves:** Proceso, selección, personal, directivo, modelo.

## **Abstract**

### **Modelo del proceso de selección de personal para los niveles directivos de la empresa de energía del bajo putumayo**

The purpose of the project is to show the personnel selection process model that is developed at the executive levels of the Lower Putumayo Energy Company EEBP, to help personnel in the human talent area to carry out an adequate selection process to choose correctly to the suitable people in the executive levels of the EEBP.

**Keywords:** Process, selection, staff, manager, model.

**Tabla de contenido.**

Titulo.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Tabla de contenido .....	7
Introducción .....	8
Objetivos .....	9
Planteamiento del problema .....	10
Antecedentes del problema .....	11
Justificación de la investigación .....	20
Marco teórico .....	21
Marco legal .....	33
Metodología de la investigación.....	37
Lista de tablas .....	44
Cronograma.....	49
Resultados.....	50
Recomendaciones.....	58
Conclusiones .....	62
Referencias bibliográficas .....	63
Anexos.....	66

## **Introducción.**

La incorporación de un nuevo empleado a las empresas constituye un reto de elección, decisión y acoplamiento para ambas partes, por lo general son las empresas las que ponen a disposición las vacantes que se requieren dentro de la compañía y son estas las que determinan que tipo de conocimientos, actitudes, aptitudes y capacidades deben tener los candidatos que deseen ser incorporados, es la empresa la que toma la decisión final de quien contratar. Del mismo modo los aspirantes poseen la capacidad de decidir si toman o no el puesto al cual se ha postulado, la empresa posee en mayor porcentaje la ventaja a la hora de elegir, es esta la que pone las condiciones laborales y tareas a desempeñar. De acuerdo con estas condiciones va en busca del mejor talento que cumpla estos requisitos y se adapte al nuevo puesto de trabajo.

Es por ello que el siguiente trabajo tratará sobre la importancia que cumple en el proceso de selección, el plan de inducción y la capacitación una vez ingresa la persona elegida para ocupar la vacante, pues este es un aliado estratégico para garantizar el éxito total de dicho proceso, del acompañamiento en el proceso de inducción depende en gran medida la permanencia de las personas en la organización.

La empresa de Energía del Bajo Putumayo es una empresa prestadora de servicios de energía eléctrica para municipios del bajo Putumayo, ubicada con su sede principal en el municipio de Puerto Asís Putumayo, y para esta empresa, como para cualquier otra, como organización es de gran importancia contar con un equipo de trabajo fuerte y organizado, y así ser una empresa más competitiva en un segmento que cada vez exige más. Además, desarrollar el proceso de selección de personal del nivel directivo unido a la planificación estratégica permite a la empresa EEBP tener el personal adecuado y necesario para cumplir sus objetivos.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un modelo que mejore el proceso de selección de personal para los niveles directivos de la empresa Energía del Bajo Putumayo

### **Objetivos específicos**

- Definir la importancia que tiene el proceso de inducción y capacitación del personal en el proceso de selección dentro de las empresas.
- Establecer un modelo general de perfiles a tener presentes en el momento de seleccionar el personal nuevo en el nivel directivo en la empresa.
- Definir los requisitos que se tiene en la empresa para la selección del nuevo personal en los niveles directivos de la Empresa de Energía del bajo Putumayo.
- Determinar las pruebas de idoneidad aplicables a los aspirantes de cargos directivos en la empresa.

### **Planteamiento del problema.**

Se han evidenciado fallas en la contratación, alta rotación y estabilidad del personal que trabaja o que ha trabajado en la empresa de energía del bajo putumayo en los niveles directivos, todas estas fallas no le han permitido a la empresa consolidar un equipo de trabajo sólido y trabajar continuamente para alcanzar los objetivos corporativos. Cuando se logra afianzar un personal comprometido y que conoce a fondo la naturaleza de la compañía, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se pueden alcanzar buenos objetivos para la empresa y para el crecimiento personal de sus trabajadores, la organización se mantiene más competitiva y con mayor participación en el mercado y afianza el talento humano en aras de lograr una estabilización laboral que le permita ser reconocida como una compañía en donde el capital humano es el más cualificado para desarrollar las labores que se encomiendan en los procesos del nivel directivo.

Todo lo contrario, ocurre cuando el modelo del proceso de selección presenta fallas y hace que la rotación sea alta, el logro de los objetivos se puede retrasar, debido a que se deben dar un tiempo de adaptación al puesto de trabajo, se debe esperar que las personas se identifiquen con la naturaleza de la empresa y se comprometan con el logro de los objetivos.

Por lo anterior expuesto, se quiere llegar a conocer ¿Cómo mejorar el proceso de selección de personal para los niveles directivos de la empresa Energía del Bajo Putumayo?

### **Antecedentes del problema.**

La Empresa de Energía del Bajo Putumayo, es una empresa sobresaliente en la prestación de servicios de energía en el departamento del Putumayo por los altos estándares de calidad que aplican en la ejecución de todos los procesos, con el mejor talento humano y afianzado en sus valores para liderar el mercado en la prestación de estos servicios.

El mejor talento humano es una premisa que se debe tener en cuenta siempre en el proceso de selección de personal aspirante a conformar la planta de personal de la Empresa de Energía del Bajo Putumayo, por lo que se hace necesario seleccionar candidatos que posean principios, valores y virtudes que se encuentran adoptados dentro de la plataforma estratégica y la política de calidad de la E.E.B.P, así mismo que cumpla con los requisitos mínimos exigidos en el proceso de selección y que a su vez se destaquen durante las etapas del proceso en cuanto a formación académica, experiencia laboral y que posean las competencias para integrar la planta de personal de la E.E.B.P.

1. La aplicación de pruebas psicotécnicas inadecuadas para el perfil requerido en los cargos directivos.

Según Jesús Gómez en su artículo publicado en el portal <https://www.cerembs.co/> el 29 de febrero de 2016 data sobre el origen de las pruebas psicotécnicas aplicadas en el proceso de selección de las empresas “Aunque el hombre siempre ha sentido la necesidad de medir todo (incluso, el espíritu o alma, como se buscaba en la Grecia clásica), lo cierto es que será en el siglo XX (concretamente, en 1905) cuando se publique la escala de Binet-Simon, que se puede

considerar como la gran madre de los test. De un estilo clásico, incluía varios subtest y fue difundida con gran éxito por todo el planeta y muy especialmente en Estados Unidos. También es necesario reconocer el gran desarrollo en este campo que realizó el llamado padre de la psicometría, Francis Galton, a finales del XIX en la Universidad de Cambridge, que fue capaz de publicar una primera tabla de baremos para comparar distintos resultados. Posteriormente, James McKeen Cattell, que era discípulo de Galton, publicó un artículo en la revista *Mind* en el que habló por primera vez del término test.

Aunque en la actualidad tienen una función muy importante en el mundo de las empresas, está claro que estos test nacieron con una finalidad distinta, ya que se utilizaban en sus comienzos con fines de investigación experimental, como en la 2ª Guerra Mundial, y psicodiagnóstico clínico. Habrá que esperar hasta principios del siglo XX para tener el uso que hoy en día predomina, ya que en los periodos de grandes guerras se comenzaron a utilizar en los procesos de selección de personal, para el reclutamiento masivo en ambos bandos e, incluso, se produjo un gran desarrollo del análisis factorial por parte del grupo de investigaciones psicológicas de Estados Unidos, Air Force. Se seleccionaron en torno a 1.750.000 reclutas, que tuvieron que responder satisfactoriamente a estas pruebas colectivas para ser elegidos y alcanzar la posterior promoción a suboficial y oficial. Después del gran éxito de este proceso pionero, el resto de ejércitos ha incluido el apoyo de psicólogos en sus filas. Tras concluir la guerra, la aplicación de estas pruebas ya estaba generalizada no solo en el campo de la clínica psiquiátrica, sino también en la escuela o industria. Se quiso aprovechar el gran éxito que estas aportaron al ejército norteamericano. Hoy, su uso se ha generalizado, especialmente, en la selección de personal, algo que se puede apreciar con el desarrollo de las dos grandes sociedades que existen a nivel nacional: el fondo editorial TEA-CEGOS, S.A. y MEPSA”.

Por tal razón, es de gran importancia la correcta aplicación de estas pruebas, pues esto garantiza el éxito del proceso de selección y lograr elegir la persona que se ajuste a lo solicitado y necesitado por la empresa, en este caso, se ha visto que en la empresa de energía del bajo Putumayo se han estado aplicando las pruebas incorrectas, es por esto que el proceso no llega a su final esperado, cuando las personas son contratadas se dan cuenta en su desempeño diario que no cumplen con el perfil requerido.

2. Inseguridad y vulnerabilidad que representa al ser una zona de conflicto armado y tener un cargo directivo, situación no advertida durante el proceso selección y contratación.

Como lo cita el portal <https://colaboracion.dnp.gov.co/> en el estudio titulado: “Índice de vulnerabilidad Territorial: Resultados 2008-2012”:

“2.2.1 Atención humanitaria Como se observa en la figura 4, las tasas más altas de desplazamiento forzado se han concentrado en los departamentos de Putumayo, principalmente en municipios como Puerto Leguízamo, Puerto Caicedo y Puerto Guzmán; Caquetá, en donde Milán, San José de Fragua, Cartagena del Chairá, Solita, El Paujil, La Montañita y San Vicente del Caguán son los municipios más afectados; Meta, cuyas mayores tasas de expulsión se registraron en Mapiripán, Puerto Rico, Puerto Lleras y Vistahermosa; Cauca, en especial en Argelia, Piamonte, Mercaderes, El Tambo y Timbiquí; El Tarra y San Calixto en Norte de Santander; Arauquita, Fortul y Tame en Arauca; y Antioquia, donde los municipios más afectados por este fenómeno son Anorí, Ituango, Nechí y Vigía del Fuerte.

Es importante resaltar que, a lo largo del período estudiado se observa una mejora relativa en materia de prevención y atención al desplazamiento forzado en el país. El promedio de la tasa de desplazamiento por cien mil habitantes (expulsión) presenta una disminución de 1.313 en 2008, a 294 en 2012. Sin embargo, para este último año persisten situaciones críticas en Norte de Santander, Nariño, Cauca, Caquetá y Putumayo

Los resultados del Índice muestran una clara concentración y persistencia de altos niveles de vulnerabilidad en municipios de los departamentos de Arauca, Meta, Putumayo, Nariño, Cauca y regiones como el Bajo Cauca antioqueño. Los factores asociados a seguridad y atención humanitaria, tienen una importante incidencia en los resultados mencionados”

Se puede ver que este es un factor de gran importancia que al no ser relacionado en el proceso de selección, las personas elegidas una vez inician sus actividades en este territorio y sienten amenazada su vulnerabilidad e integridad, prefieren renunciar a su cargo y optar por unas condiciones más seguras de vida, dejando así en entre dicho el proceso de selección en el cual no se hace claridad de esta condición desde su inicio provocando reprocesos en él.

### 3. Mejores ofertas laborales en empresas del sector de esta zona.

Para analizar la problemática de la alta rotación de personal de la empresa de energía del bajo putumayo, debemos realizar un análisis del entorno económico de la región y cuáles son los factores que concurren allí para que los cargos directivos de la empresa opten por continuar su

vida laboral en otra organización, aumentando así la deserción laboral que se evidencia dentro de la empresa.

Según datos del DANE en 2019 el departamento de Putumayo tuvo una variación negativa de su PIB de 3,5%, estos datos dan a conocer la situación económica que actualmente experimenta la región en donde su crecimiento económico no favorece para nada la creación de nuevos puestos de trabajo, su sostenibilidad y la consolidación de su economía como pilar del desarrollo de la región, esta situación se vio altamente perjudica también a raíz de la situación sanitaria que actualmente vive el país a consecuencia del covid-19, esta situación ha ralentizado el crecimiento económico a nivel nacional, por lo que se han destinado recursos para combatirla, descuidando los sectores económicos que de una u otra manera venían experimentando un crecimiento económico significativo.

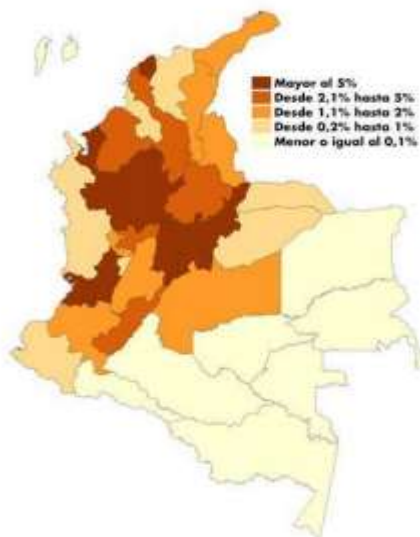
El sector energético de la región también se ha visto afectada por estos factores, como se ve en la siguiente grafica este sector tiene muy poca participación en el desarrollo económico del país.



Estos datos muestran que solo el 0,6% es la participación de la región en cuanto a el sector energía se refiere comparada con el 3,5% que aporta el sector a nivel nacional.

Este factor puede desencadenar una deserción laboral ya que no existen posibilidades reales de que este sector muestre una mejora frente a otras regiones, la participación del sector energético en nuestro país se encuentra focalizado en regiones como Antioquia y Cundinamarca que aportan unos valores considerables de participación y con empresas robustas en cuanto a lo económico y técnico, es allí en donde se concentra la mayor actividad para este sector, de esta manera la falta de planes de desarrollo para este sector puede desviar la mirada de los profesionales que buscan otros sectores de mayor crecimiento económico y que también les ayude a su crecimiento personal y profesional.

**Gráfico 8. Valor agregado del Suministro de electricidad, gas y agua<sup>1</sup>, por departamento Participación porcentual a precios corrientes 2019<sup>Pr</sup>**



**Fuente:** DANE, Cuentas nacionales.

<sup>1</sup>Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental

<sup>Pr</sup>preliminar

De acuerdo con la gráfica anterior podemos deducir que el sector energético en esta zona del país no ofrece para los profesionales una oferta laboral atractiva y que cumpla con las expectativas de estos.



4. Falta de experiencia en el desarrollo del cargo según el sector comercial de la empresa.

Según Chiavenato (2000: 359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) “este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados”.

No obstante, otro pilar fundamental que sin duda se debe tener en cuenta para identificar las variables que afectan la alta rotación en la planta ejecutiva de la E.E.B.P., es la falta o ausencia de experiencia laboral del personal que ha ocupado los cargos ejecutivos en la compañía, partiendo de la complejidad que maneja este tipo de empresas de energía en el Departamento del Putumayo, siendo éste insumo vital para el desarrollo de las operaciones de otros sectores comerciales de dicha región.

Por otro lado, Chiavenato (2006) expone que “la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como el rendimiento del personal”. Es por ello de la importancia de que durante la ejecución del proceso de selección de personal para dotar la planta ejecutiva de la E.E.B.P, se exija como requisito fundamental la experiencia laboral en cargos similares a los

vacantes, con el fin de que se disminuya significativamente la rotación de personal por esta variable.

5. Incumplimiento de los procedimientos descritos en el proceso de selección.

Chiavenato (2006) Expone “la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.” Y sin duda alguna, el incumplimiento de los procedimientos descritos en el proceso de selección en la empresa, es una de las tantas causantes de la alta rotación que existe en los cargos del nivel directivo de la empresa de Energía del Bajo Putumayo. Ya que el desempeño de estos procedimientos en el proceso de selección es de vital importancia, porque si esta se realiza a cargo de un profesional y con el debido procedimiento, aumentara la probabilidad de seleccionar la persona indicada con la cual la empresa pueda garantizar una estadía a largo plazo dentro de ella.

La selección de personal es muy importante para contar con un equipo competitivo y generar valor a la empresa, es por ello, que esta selección debe ser un proceso fundamental en cualquier estrategia empresarial, y el incumplimiento de dichos procedimientos descritos en el proceso de selección puede derivar muchas consecuencias, ya que si un profesional se salta o incumple con alguno de estos procedimientos o etapas que hay que tener en cuenta cuando se hace la selección del personal, podría desatar problemas como el aumento de la rotación, tema principal de nuestra investigación, ya que si el proceso no se corrige, no se ajusta y mejora el proceso de

selección de nuevas incorporaciones en la EEBP, puede que esta rotación en el personal sea repetitiva y de esta manera se vea afectada la productividad y la reputación de la empresa. Así como aumentaría la rotación de cargos, también podría haber una baja de productividad en el proceso de unificación, un sobre Coste administrativos que supone la selección y contratación y por último un ambiente o clima laboral inadecuado, estas y muchas más son algunas de las secuelas que crea el incumplimiento de esos procedimientos descritos en el proceso de selección de la empresa.

Para ello y para evitar estos problemas, es necesario tener en cuenta que las etapas del proceso de selección son:

- Detección y análisis de necesidades para el proceso de selección de personal
- Definición del perfil del candidato
- Reclutamiento antes del proceso de selección
- Recepción de candidaturas en el proceso de selección de personal
- Preselección: a las puertas del proceso de selección de personal
- Selección: cuando empieza el proceso de selección de personal
- Creación de informes
- La decisión, ¿etapa final del proceso de selección?
- Contratación e incorporación
- Formación y evaluación como última etapa del proceso de selección.

### **Justificación de la investigación.**

Al abordar esta problemática se pretende demostrar que las fallas en la selección de personal y la alta rotación de personal son perjudicial para la empresa de energía del bajo putumayo, esta problemática le trae costos económicos y sociales a la empresa. Los costos económicos se ven reflejados en la inversión que se deben hacer en el proceso de selección y capacitación del personal nuevo, este tiempo de capacitación puede tener una duración estimada de entre 2 a 4 meses para la persona que ingresa, este tiempo puede retrasar proyectos o metas que se tengan como organización.

El costo social que puede afectar la compañía es una baja percepción del clima laboral entre los colaboradores, cuando el clima laboral se ve afectado, así mismo, se afecta la productividad y la motivación por parte de los trabajadores de realizar bien las funciones encomendadas, cuando la rotación de personal es atribuible a la empresa como aquella que despide a sus empleados, los empleados pueden estar en un estado de zozobra, que no les va a permitir desempeñarse de manera efectiva en la ejecución de sus funciones, el temor a ser despedidos y la presión que esto genera en los empleados son factores que impactan negativamente en el clima laboral.

Cuando la deserción laboral es alta, puede generar en aquellos trabajadores que aún continúan vinculados a la empresa una sensación de que existen mejores ofertas y mejores oportunidades de crecimiento en otras organizaciones, esto genera que los empleados cuestionen las políticas internas de la empresa en lo referente al desarrollo, motivación y retención del talento humano.

Todos estos factores tanto por parte de la empresa como por parte del empleado debe ser analizados con anterioridad de la firma del contrato de trabajo, en las etapas previas se deben definir y analizar a fondo cuáles serán los costos y beneficios de firmar el contrato por ambas partes. En estas etapas se deben especificar muy bien cuáles serán las condiciones laborales y cuáles van a ser los resultados esperados a mediano y largo plazo por ambas partes.

Por esto se quiere investigar y poder tener una claridad sobre qué causa la alta rotación de personal en los cargos del nivel directivo de la empresa de energía del bajo Putumayo.

### **Marco teórico**

Cuando se habla de gestión del talento humano es importante de primera mano conocer la evolución que este ha ido teniendo y así mismo su denominación que sin lugar alguno, es uno de la más importante e indispensable dentro de una organización. A este departamento se le realizó un cambio en su denominación, donde pasó de ser recursos humanos a ser gestión del talento humano y partiendo de esto, su implicación, responsabilidad y razón de ser en general justifica dicha decisión.

Para CALDERA, Rodolfo (2007) los recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

El departamento de gestión del talento humano tiene muchas funciones y todas de gran importancia dentro de la organización, pero la más sobresaliente, es sin duda el proceso de selección de personal, pues por medio de este se garantiza mediante un adecuado proceso de selección y contratación, elegir adecuadamente las personas que harán parte de los diferentes equipos de trabajo y posteriormente cuando ingresan con la adecuada formación, capacitación y clima laboral son estas personas quiénes son los encargados de aportar positivamente al cumplimiento de las metas y objetivos que tiene la empresa.

Respecto a este tema CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”

Toda empresa en su composición tiene el proceso de gestión del talento humano, y se une con las demás áreas para beneficio mutuo, pero es esta área la encargada de promover que la empresa se forme por la eficacia y el buen comportamiento de su personal y este proceso solo se lleva a cabo a través del buen manejo y apropiado desempeño de los recursos humanos, y esto se debe garantizar desde los procesos de selección garantizando que las diferentes áreas van a estar integradas por personas capaces de conseguir los logros propuestos por la empresa y dispuestas a reconocer y superar los errores para lograrlo.

Desde aproximadamente los años 70 en el siglo XX, se han realizado diversas investigaciones que involucran el estudio de la literatura empresarial y organizacional

llevándolo a un nivel de estudio internacional ya que este sector involucra en general a todo tipo de empresa en todo el mundo, donde el componente humano es un factor primordial, indispensable y especial sino así el garante de primera mano del éxito de cualquier organización. Es por esto que diferentes especialistas estudiosos del tema concluyen que el hombre es el mecanismo más importante que aporta a las empresas condiciones físicas e intelectuales para el desarrollo de cualquier actividad organizacional.

“En la actualidad el termino de recursos humanos se encuentra desecado en la literatura especializada a nivel internacional debido a que las personas no somos un recurso para mover y cambiar de lugar cuando alguien le estime conveniente porque de lo contrario nos estaríamos comparando con una mesa, una silla y eso sería imperdonable, pues el ser humano es mucho más” (Rodríguez, 2009)

Cuando se realiza este término para describir un área tan importante, la persona ya se toma y se percibe no solo por su fuerza laboral, sino también por el gran aporte a nivel intelectual, de sus capacidades habilidades y conocimientos que puede brindarle a la organización.

“gestión del talento humano incluye a todos, partiendo del principio de que todos los seres humanos tienen talento, unos más otros menos, pero todos de una forma u otra poseen talento, por lo que cuando se habla de gestión del talento humano, se incluye a todos los miembros de la organización y de sus potencialidades teniendo en cuenta la dimensión social” (Rodríguez, 2009).

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto

ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” CHIAVENATO, Idalberto (2002).

La gestión del talento humano ha sido y será siempre estimada como un temas muy importante en todas las diferentes organizaciones ya sean públicas o privadas, y este depende de las acciones, formas y actividades que se desarrollen dentro de ella, tomando siempre en cuenta los aspectos más importantes de los integrantes que conforman la empresa y sus actitudes para desarrollar las diferentes tareas propuestas.

Algunos hechos históricos de gran importancia como la Primer y Segunda Guerra Mundial y la lucha por los derechos civiles, dieron mayor fuerza a la Psicología Industrial y Organizacional; pero aun así en la década de los años treinta esta psicología fue objeto de una serie de cambios enmarcados en la importancia de investigar el personal en las organizaciones. Para el caso de nuestro país, Colombia, la psicología Organizacional da un inició con el laboratorio psicométrico de Bogotá. (Urdaneta Ballen, 2005) Este hecho dio paso, a la fundamentación de la disciplina en el país.

Con lo anterior se deduce que la psicología organizacional representó gran influencia en la selección de personal para las organizaciones, viéndose como un motor de satisfacción de necesidades en el cumplimiento de cualquier labor. Según esto siempre se debe considerar, que la descripción clara de un puesto de trabajo, suministra información sobre las expectativas que se tienen frente a este, denotando así la necesidad del requisito humano complementado en unas competencias requeridas para una actividad encomendada, de esta manera y con esta información básica pero de gran relevancia es que se recluta el personal y se hace más primordial e importante aun cuando los perfiles requeridos corresponden a cargos de alta dirección y corresponden a personal altamente calificado.



Si bien es cierto que el ser humano se capacita e instruye para desempeñar alguna labor, también es cierto que este ha ido evolucionando paralelo a las necesidades que se van presentando en diferentes niveles empresariales y por lo cual su formación, capacidad y experiencia son de un carácter especial y se adaptan a un perfil requerido dentro de la organización para tener un nivel competitivo y poder competir dentro de un mercado.

Para ampliar el concepto de selección de personal y en lo cual buscamos aclarar su importancia principalmente para su aplicación en el proceso del personal directivo, se define dicho concepto como: “aquella actividad estructurada y planificada, permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”. (Ansorena, 1996).

La selección es vista como ese proceso, que conlleva a la toma de una serie de decisiones organizacionales, con datos que ya se recopilaron y que representan confianza y confiabilidad para la empresa, por ende el hecho de escoger la persona idónea no quiere decir que los demás que participan en el proceso no cuenten con capacidades, solo que la persona seleccionada se aproxima más a la necesidad que tiene la empresa; este proceso se hace después del reclutamiento y se hace con el fin de tener mayor objetividad y exactitud para la lección de la persona que va a realizar determinada labor.

El reclutamiento se puede catalogar como una invitación, seguida del proceso de selección de personal es “una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción

y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva” (Chiavenato I. , 2000).

Las personas conforman el principal activo de una organización, principalmente en los niveles directivos, de ahí surge la necesidad de que los modelos para los procesos de selección de estos niveles sean más conscientes y estén más atentos a la ejecución correcta para conseguir los empleados que cumplan con el perfil requerido.

Y para lograr un adecuado modelo de proceso de selección para los cargos del nivel directivo, se debe contar con una serie de requisitos bien establecidos para lograr la ayuda eficiente de las personas y así alcanzar los logros organizacionales y también individuales.

El autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona: “Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.

2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. 9

3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.”

Los objetivos de la gestión de talento humano son establecer cuáles son las necesidades de la empresa, para establecer un modelo de proceso de selección y lograr la mejora del capital humano, teniendo en cuenta las diferentes características con las que cuentan los candidatos especialmente en los niveles directivos. Así como también usar las estrategias necesarias para conseguir el adecuado progreso en la organización de los niveles directivos, mejorar su perfil y sus características para estar encaminados siempre en alcanzar los logros propuestos.

Las diferentes instituciones tienen muy caro que su progreso depende en gran parte del personal que ocupa los diferentes cargos por tanto cada una de sus actividades va relacionada con la importancia que tiene la gestión del talento humano para que estas no sean excluidas.

Para tener un buen proceso de selección de personal, se deben tener muy claras las diferentes etapas de este proceso, pero teniendo en cuenta que estas pueden tener variaciones, de acuerdo dependiendo de los requisitos y perfil de la vacante, el proceso que se debe tener para la selección de personal directivo o ejecutivo, debe ser diferente al proceso que se lleva a cabo con una persona operativa. “La secuencia está en función de los instrumentos utilizados a los propósitos, necesidades y alcances de selección, puede omitirse algunas etapas, añadirse otras o alterar el orden, según sea el caso” (Atalaya, 2001). Estas son las siguientes:

**Planteamiento del proceso de selección:** En esta etapa se indica cómo se desarrollará el proceso y para esto se toma en cuenta el análisis de puesto.

**Reclutamiento:** puede ser interno o externo, interno es cuando se lleva a cabo el proceso citando al personal de la organización, y externo cuando se llama a postulantes a personas ajenas a la empresa.

**Evaluación:** Es la aplicación de los instrumentos de Selección de personal.

**Selección:** Es la evaluación de datos, documentos e informes del candidato, en su experiencia laboral, vida social y entorno familiar.

**Decisión:** Se da cuando se analiza los informes de los candidatos que han logrado sobrepasar las pruebas del proceso y esto le da la oportunidad de continuar como finalista.

**Inducción:** Es el momento de presentar al nuevo trabajador y familiarizarlo con la empresa, su puesto de trabajo, el ambiente laboral, así como su jefe y compañeros.

**Control y seguimiento del proceso de selección:** Buscando corroborar la eficacia del proceso de selección, se comparan los resultados de los candidatos con un criterio externo, siempre y cuando la persona elegida para ocupar el cargo, haya obtenido el puntaje más alto en el proceso.

Según lo expuesto, para una organización es necesario e indispensable, plantear un proceso de selección de acuerdo a sus necesidades, el cual permita evaluar y realizar un análisis detallado, para así seleccionar la persona idónea para el desempeño de las funciones en determinado cargo, logrando así que este sea lo más objetivo posible y sea llevado a cabo de forma ordenada y secuencial.

### **Importancia del proceso de selección.**

Algunos procesos que se usan en América Latina desde “el reclutamiento y la selección de personal se basa generalmente en los rasgos de personalidad y las características físicas” (Elvira & Dávila, 2005). Buscando relación con lo anterior y poniendo un ejemplo de una situación similar, en algunas organizaciones manufactureras de México “buscan candidatos que estén dispuestos a cooperar con la autoridad con el propósito de mantener un clima laboral pacífico y estable”. (De Forest, 1994. Según (Abarca, Majluf, & Rodríguez , 1998) las empresas chilenas le dan más importancia a la apariencia física, edad del candidato y sexo para los cargos

de la línea ejecutiva, por consiguiente, se puede deducir que los aspectos valorados por las organizaciones latinoamericanas como principal fuente de reclutamiento son discriminatorios y subjetivos. (Flynn, 1994).

### **Propósito del modelo de selección.**

SIMON L; JACKSON, Susan y Otros (2007), “El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo. 13

- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.

- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.”

El proceso de selección es uno de los procesos más importantes dentro de las empresas ya que de él depende el triunfo de futuras contrataciones y la permanencia del recurso necesario para desarrollar las funciones en la organización.

Cuando se hace un bueno proceso de selección en los niveles directivos de la empresa, se atraen los candidatos potencialmente idóneos para ejercer dichas funciones y se tiene más posibilidad de elegir a las personas correctas y que pueden alcanzar los resultados esperados dentro de la organización. Para llevar a cabo dicho proceso debe haber previamente el requerimiento de la organización para conseguir los candidatos a ocupar un puesto y posterior al proceso de selección, se eligen las personas indicadas para ocupar la vacante disponible.

## **Instrumentos de Selección**

Son los que ayudan a buscar los tipos personales del candidato por medio de muestras de comportamiento para determinar si son o no aptos para ejercer el puesto.

Entre las técnicas de selección se cuenta con:

### **1 Entrevista de Selección.**

Para los autores ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002) consideran que: “con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.)”

Durante el proceso de selección, por medio de la entrevista mediante una cadena de preguntas, se obtiene información suficiente por parte del candidato, adicionalmente se puede observar los gestos, actitudes y comportamientos que tiene la persona a la que se entrevista, estas son algunas de las ventajas que se tienen al emplear la entrevista como método durante el proceso de selección.

### **2 Pruebas Escritas.**

Entre las pruebas escritas en el proceso de selección está:

- **Pruebas de Conocimiento o Capacidades:** CHIAVENATO, Idalberto (2007) dice que “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.”

Estas pruebas que se aplican especialmente en los niveles directivos, permiten saber los conocimientos con los que cuenta la persona, así como la capacidad de aprender y de resolver problemas y adicionalmente evalúa el grado de capacidad y las habilidades con las que cuenta

para desarrollar las actividades propuestas en el cargo, así como el manejo de herramientas que se utilizan en el desempeño diario de su labor.

• **Prueba de Personalidad:** ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002) dicen que “este tipo de pruebas pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.”

Estas pruebas en el proceso de selección permiten saber el carácter y la personalidad que cuenta el aspirante a ocupar el cargo, adicionalmente conocer diferentes aspectos como su permanencia laboral, estado emocional, la confianza en sí, así como su nivel de adaptabilidad y socialización.

### **Tipos de Reclutamiento**

Desde su aplicación, puede ser interno o externo.

1. **Reclutamiento Interno:** CHIAVENATO, Idalberto (2002) “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”

El reclutamiento interno se da en el momento que se presenta alguna vacante y la empresa en su primer intento lo que hace es ascender o trasladar su personal para llenarla, este proceso puede resultar más económico para la empresa, se cuenta con la seguridad de elegir al candidato correcto y adicionalmente promueve la motivación en los empleados.

2. **Reclutamiento Externo:** CHIAVENATO, Idalberto (2002) “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.”

Es aquel que se lleva a cabo normalmente en el proceso de selección, es la exploración de nuevas personas que no integran la organización, cautivados por las diferentes técnicas de reclutamiento.

La ventaja de este tipo de reclutamiento es que se cuenta con nuevas personas dentro de la organización que llegan llenas de nuevas experiencias, nuevas ideas y diferentes enfoques para resolver las diferentes situaciones para el cumplimiento de los objetivos.

Teniendo en cuenta las diferentes teorías que se exponen en este marco teórico, enfocadas todas en exponer la importancia del adecuado proceso de selección dentro de las empresas y considerando que de este dependen muchos aspectos organizacionales importantes para la empresa, se concluye que la empresa de energía del bajo Putumayo, puede estar presentando la problemática de la alta rotación de personal en cargos directivos, porque quizás no se está respetando un conducto o patrón para garantizar que los procesos son llevados a cabo tal y como lo indican los diferentes estudios sobre la materia. Por lo tanto no se perciben a simple vista las consecuencias que puede tener incurrir en llevar a cabo procesos de manera inadecuada y principalmente en la línea de mando, pues se debe garantizar, que el personal con este tipo de cargos genere estabilidad y tranquilidad de una buena dirección, pues a su cargo están la toma de decisiones y que al tener una alta rotación puede poner en riesgo la empresa, su credibilidad, se pueden percibir alejados el cumplimiento de los objetivos, la misión y visión de la empresa, igualmente genera inestabilidad del personal a cargo, el hecho de constantemente recibir instrucciones diferentes afecta su rendimiento laboral y genera incertidumbre en los colaboradores.



Es importante también destacar que si este proceso se esa llevando de una manera inadecuada se debe entrar a evaluar a partir del área de gestión humana a que se debe el incumplimiento del mismo, pues como encargados de esta área tan importante deben velar por el cumplimiento de cada uno de los procesos, proponer estrategias de mejora y poder determinar posibles fallas en el mismo, pues son las personas capacitadas con toda la experiencia y profesionalismo para llevar a cabo este tipo de procesos. Siendo así la EEBP debe revisar sus procesos, ajustarlos de manera tal que se garantice que el proceso de selección acerca más a la empresa a encontrar el perfil de las personas requeridas para este tipo de cargos y que se cumpla a cabalidad cada una de sus etapas.

### **Marco legal.**

Cuando se trata de delimitar dentro del marco legal cualquier tema relacionado con el ámbito laboral en nuestro país, sin duda alguna la Constitución Política de Colombia se encuentra en lo más alto de estos niveles normativos. La constitución política colombiana ha emitido una serie de artículos en los cuales le otorga unos derechos y unos deberes tanto a trabajadores como a empleadores, los cuales buscan proteger a ambas partes si se llegara a presentar alguna irregularidad en la celebración de contratos de trabajo.

### **Constitución política de Colombia**

- Artículo 25: este artículo da a conocer el trabajo como un derecho y una obligación social, el estado es el encargado de proteger tanto a trabajadores como a empleadores en cualquiera

de las modalidades contractuales, este derecho debe ser ejercido de una manera justa y digna para todas las personas.

- Artículo 26: las personas cuentan con total libertad de elegir su profesión u oficio, no obstante, las autoridades tienen la competencia de vigilar el ejercicio de las profesiones, las ocupaciones de libre ejercicio son aquellas que no ameritan una formación académica, a no ser, que impliquen un riesgo social.

### **Código laboral colombiano**

- Artículo 1: la finalidad del código laboral es la de procurar relaciones justas entre empleadores y trabajadores y procurar un equilibrio social.
- Artículo 2: la aplicación del código rige a nivel nacional y para todos sus habitantes sin considerar su nacionalidad.
- Artículo 3: el código laboral colombiano regula tanto las relaciones individuales de carácter particular como las relaciones y derechos colectivos de trabajo.
- Artículo 10: igualdad de los trabajadores ante la ley sin importar razones de carácter intelectual o material inherentes a la labor desempeñada.
- Artículo 11: el trabajo es un derecho de las personas, estas tienen total libertad de elegir su profesión u oficio.

Si se ve un panorama un poco más amplio en cuanto a la normatividad que rige los modelos de procesos de selección, estos se dividen entre el sector público y privado, para el sector público, se rige en el **Decreto 256 de 1994**

Este artículo reglamenta todos los procesos de selección del sector público, mediante la verificación del mérito y perfil que cumplen las personas para ocupar los cargos vacantes del proceso, mediante los diferentes concursos para elegir a las personas indicadas para ocupar los cargos de Carrera Administrativa de los diferentes organismos y entidades estatales. Así mismo habla de la calificación de servicio del personal escalafonado y también del periodo de prueba que deben cumplir estas mismas entidades.

Por otra parte, está la **Ley 27 de 1992** por medio de la cual se desarrolla el artículo 125 de la Constitución Política, y por medio de la cual se expiden las normas que rigen los modelos de proceso de selección del personal al servicio del Estado, se otorgan unas facultades específicas y se dictan otras disposiciones especiales para su cumplimiento.

Ahora bien, con lo que respecta al modelo de selección de la empresa de Energía del Bajo Putumayo este además de las normas anteriormente mencionadas, se debe regir por las normas que regulan el proceso de selección de las empresas privadas, las cuales son:

La **Sentencia 1-1266 de 2008** donde se señaló especialmente los criterios del modelo de proceso de selección de personal así:

**“Proceso de selección de personal:** es la facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan”

Esto hace referencia a que el modelo del proceso de selección en las entidades, viéndolo desde la empresa de Energía del Bajo Putumayo debe ser un proceso transparente, desde su inicio

divulgar correctamente los requisitos necesarios para participar del mismo, que sea coherente con lo que se está buscando y con el cargo que se va a ocupar, que el mismo no discrimine ni juzgue injustificadamente a los diferentes participantes, para así garantizar un adecuado modelo de proceso de selección.

En la **Sentencia T-463 de 1996** también se hace énfasis a la claridad que debe tener el proceso de selección de la empresa, en este caso en la empresa de Energía del Bajo Putumayo donde se debe hacer claridad que se busca en el proceso para así garantizar que no se vulneran los derechos de los participantes, si se realizan los procesos de selección desconociendo los requisitos que debe cumplir o los requerimientos necesarios para ocupar la vacante se está siendo desleal con las personas que aspiran y tienen una ilusión de ocupar dicha vacante.

Siendo así, la empresa de energía del Bajo Putumayo debe tener muy bien estructurado su proceso de selección, donde se socialicen de manera adecuada los requisitos exigidos para participar del proceso y lograr ingresar a la empresa, siempre y cuando estos no violen el derecho a la igualdad de las personas

Todo este modelo de selección de la energía del bajo putumayo, debe estar registrado correctamente en el reglamento interno de trabajo de la empresa, conforme a lo establecido por el artículo 104 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo, el cual establece que: “**artículo 104. Definición.** Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio”.

### **Metodología de la investigación.**

Este trabajo tiene como objetivo identificar en los niveles directivos de la Empresa de Energía del Bajo Putumayo el modelo de selección de personal que se adecúe a las necesidades de la organización, con la intención de disminuir la rotación de personal, por ser esta una causa identificada en la problemática actual por lo tanto y en primera instancia es identificar el área para realizar la investigación, qué tiempo se tomará ésta y la población centro de la investigación.

Contar con estos aspectos definidos desde el inicio, impacta de forma positiva a la investigación, ya que permite centrarse en la obtención de los resultados y así poder concretar cuáles son los pasos necesarios para desarrollar un trabajo de campo adecuado y con buenos resultados.

### **Tipo y enfoque de investigación**

Considerando el objetivo de esta investigación, que es elaborar un modelo del proceso de selección de personal para los niveles directivos de la empresa de energía del bajo putumayo y teniendo en cuenta el análisis realizado acerca de los antecedentes teóricos sobre el tema de investigación, el presente trabajo, se desarrollará bajo la metodología cualitativa, es decir, bajo un modelo interpretativo y subjetivo de la investigación, dicho proceso se realizará mediante la aplicación de técnicas basadas en la observación de las necesidades y requerimientos esenciales para la empresa.

Para este caso, se llevará mediante la realización de la encuesta, la cual nos permitirá conocer las falencias que tiene el actual proceso de selección para los niveles directivos de la

empresa de energía del bajo putumayo, para así poder proponer un nuevo modelo del proceso de selección de dicha empresa.

En las encuestas participan diferentes personas adscritas a la empresa. Además de la información que la persona dice verbalmente, las encuestas permiten observar la actitud de las personas, aportando así información valiosa de cara a la investigación.

Las ventajas que trae la aplicación de estas encuestas para la investigación sobre el modelo del proceso de selección en la empresa de Energía del Bajo Putumayo son:

- **Identificar falencias:** la principal razón para hacer esta investigación es conocer en que está fallando el modelo del proceso de selección de la EEBP y esta encuesta nos permite comprobar los principales errores que en este se cometen.
- **Conocer opiniones:** saber que concepto tienen las personas de la empresa sobre el área de gestión humana de la misma.
- **Ahorrar dinero gracias a la encuesta:** al realizar estas encuestas de manera virtual, se ahorra en tiempo y recursos para su aplicación.
- **Conocer rápidamente los resultados:** una vez aplicada la encuesta, casi que de inmediato se conocen los resultados, generando así un ahorro de tiempo para el análisis de los mismos.

## **Tipo de investigación específica**

### **Población y muestra**

Esta investigación está dirigida a un grupo de funcionarios de la empresa de Energía del Bajo Putumayo que hayan participado anteriormente del proceso de selección y puedan dar a conocer la opinión que tienen sobre él, así mismo conocer cómo se llevó a cabo el proceso de selección durante la convocatoria de la cual hicieron parte.

Para realizar una adecuada muestra sobre el modelo del proceso de selección de personal para los niveles directivos de la empresa de Energía del Bajo Putumayo se tomará una muestra de 120 personas de todas las áreas por medio de la encuesta, para así, a partir de allí sacar resultados, conclusiones y recomendaciones.

**Investigación descriptiva:** Dado que realizaremos una investigación con base a aspectos en el planteamiento del problema de investigación, se tendrá en cuenta las siguientes variables:

-Para la investigación se va a precisar la información sobre el número de personas que han participado de un proceso de selección y que son parte de la Empresa de Energía del Bajo Putumayo.

- Los datos serán recolectados directamente en la ubicación geográfica de la E.E.B.P.

- Los datos recolectados serán tabulados a través del uso de instrumentos convencionales, numéricos o narrativos.

### **Diseño - Materiales y métodos:**

Materiales:

- 5 tablet con conexión a internet

## **Métodos**

Encuesta.

Para el desarrollo de esta investigación el grupo colaborativo se apoyará en funcionarios de la E.E.B.P con el fin de aplicar las encuestas.

Una vez se identifiquen las 120 personas se les enviará a sus correos o celulares el link del formulario de la encuesta para así obtener la información.

## **Procedimiento:**

1. Con base en la problemática identificada, se procederá a elaborar 11 preguntas de las encuesta las cuales tienen como finalidad identificar las fallas del modelo del proceso de selección de personal en los niveles directivos de la E.E.B.P.
2. Definir los cargos a los cuáles se les aplicará la encuesta.
3. Establecer la página apropiada para utilizar encuestas online. Definir de acuerdo a las ventajas y facilidades la mejor opción para montar la encuesta virtual con las 4 posibilidades más usadas en la actualidad.

-<https://www.questionpro.com/>

-<https://es.surveymonkey.com/>

-<https://www.onlineencuesta.com/>

-<https://docs.google.com/forms/u/0/>

4. Análisis estadístico, una vez aplicadas las encuestas a través de los medios tecnológicos, se procederá a tabular la información con el fin de determinar los patrones entre las preferencias de los encuestados.



5. Presentación de resultados con el fin de unificar los criterios y poder identificar las falencias en el modelo del proceso de selección en la E.E.B.P.

La recopilación de la información se hará en un periodo de 15 días hábiles, con el fin de diseñar las preguntas, elaborar las encuestas digitales, seleccionar los encuestados que cumplan con los requisitos, socializar el proyecto de investigación para que accedan a ser parte de la población objeto de la muestra, aplicar las encuestas, tabular los resultados y definir criterios.

### **Análisis estadístico.**

Análisis transversal: la información que se obtenga después de aplicada la encuesta, será ordenada para así identificar patrones de respuesta, después, se determinará cuáles son las problemáticas asociadas al modelo del proceso de selección de la E.E.B.P y de acuerdo a esas problemáticas la información será tabulada y graficada permitiéndonos conocer la respuesta al problema de investigación.

Como herramienta para el análisis de la información suministrada en la encuesta se tendrá -Microsoft office Excel – pues esta herramienta nos permite hacer gráficos de manera ágil para el análisis de la información.

### **Diseño de la encuesta**

Análisis del Modelo del proceso de selección de personal a nivel directivo de la Empresa de Energía del bajo Putumayo

1. **¿Por qué medio se enteró o se entera de las ofertas de empleo disponibles en la empresa?**

Redes sociales

Recomendaciones de un empleado

Publicidad (Prensa)

Bolsa de empleo

Convocatoria interna

Otra

**2. ¿Cuándo se oferta una vacante, es clara la empresa indicando cuál es el perfil requerido, estudio, años de experiencia y demás necesario para aplicar correctamente?**

Si

No

**3. ¿La empresa indica cuando inicia el proceso de selección cuáles son los pasos y el tiempo que este tomará para conocer el resultado?**

Si

No

**4. ¿Cuándo se inicia en un proceso de selección, la empresa da a conocer el cargo al cual se están postulando, las funciones que desempeñará y los objetivos del cargo?**

Si

No

**5. ¿La empresa durante el proceso de selección brinda información inicial para conocer su misión, visión, objetivos, posibilidad de crecimiento y garantías con los que cuentan sus empleados?**

Si

No

**6. Cual fue el tiempo que transcurrió entre su postulación y su primer contacto con el área de talento humano cuando realizó el proceso de selección en esta empresa:**

1 día

Entre 2 y 7 días

Entre 8 y 20 días

Entre 21 y 40 días

Más de 40 días

**7. ¿Durante el proceso de selección le fueron aplicadas pruebas psicotécnicas acordes al perfil solicitado en la vacante?**

Si

No

**8. ¿Quién toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante?**

Gerencia

Jefe inmediato

Talento Humano

**9. Considera usted que ¿La empresa dispone de los recursos necesarios para el proceso de selección de personal directivo?**

Si

No

**10. ¿Quiénes son los encargados de ejecutar al proceso de selección de personal nivel directivo dentro de la empresa?**

Talento humano

Gerente

Socios directivos

### 11. ¿Qué percepción tiene usted del área de talento humano de la empresa?

Tienen sus procesos muy bien establecidos

Es un gran apoyo para la empresa

No hacen un adecuado proceso de selección

Les dan los cargos a sus conocidos sin respetar el proceso de selección

Le falta organizar el proceso

#### Link:

<https://forms.gle/3at7tfy5998L8KAa7>

#### Costos:

Tabla 1. Presupuesto global de la propuesta.

RUBROS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Personal	\$20.000	\$100.000
Equipos	N/A	N/A
Software	N/A	N/A
Materiales	\$20.000	\$100.000
Pasajes	N/A	N/A
Material bibliográfico	N/A	N/A
Publicaciones y patentes	N/A	N/A
Servicios técnicos	N/A	N/A
Salidas de campo	N/A	N/A
Construcciones	N/A	N/A

Mantenimiento	N/A	N/A
Administración	N/A	N/A
TOTAL	\$40.000	\$200.000

Tabla 2. Descripción de los gastos de personal.

INVESTIGADOR / EXPERTO/ AUXILIAR	FORMACIÓN ACADÉMICA	FUNCIÓN DENTRO DEL PROYECTO	DEDICACIÓN Horas/semana	VALOR
Experto	Universitario	Asesor	10H/SEM	\$250.000
TOTAL				\$250.000

Tabla 3. Descripción de los equipos que se planea adquirir.

EQUIPO	JUSTIFICACIÓN	VALOR
Tablet Android	Velocidad en la introducción de los datos	\$1.000.000
TOTAL		\$1.000.000

Tabla 4. Descripción y cuantificación de los equipos de uso propio.

EQUIPO	VALOR
Teléfono celular	\$50.000
TOTAL	\$50.000

Tabla 5. Descripción del software que se planea adquirir.

SOFTWARE	JUSTIFICACIÓN	VALOR
Office – Excel	Versión gratuita	0
TOTAL		0

Tabla 6 Descripción y justificación de los viajes.

LUGAR /NO. DE VIAJES	JUSTIFICACIÓN **	PASAJES (\$)	ESTADÍA (\$)	TOTAL DÍAS	Total
Posible ida a Puerto Asís con el fin de explicar el proyecto y conocer las personas para aplicar las encuestas	Visita al municipio de Puerto Asís Putumayo con el fin de aplicar las encuestas.	\$150.000	\$100.000	2	\$350.000
TOTAL		\$150.000	\$100.000	2	\$350.000

\*\* Se debe justificar cada viaje en términos de su necesidad para el éxito del proyecto

Tabla 7. Valoraciones salidas de campo.

ITEM	COSTO UNITARIO	#	TOTAL
Posible visita al municipio de Puerto Asís Putumayo en 1 ocasión con el	\$350.000	1	\$350.000

fin de realizar trabajo de campo con el personal seleccionado para la muestra.			
TOTAL	\$350.000	1	\$350.000

Tabla 8. Materiales y suministros.

MATERIALES*	JUSTIFICACIÓN	VALOR
Papelería y equipo de oficina	Se requiere aplicar las encuestas a las personas seleccionadas.	\$25.000
TOTAL		\$25.000

Tabla 9. Bibliografía.

ÍTEM	JUSTIFICACIÓN	VALOR
N/A	N/A	N/A
TOTAL		

Tabla 10. Servicios Técnicos (en miles de \$)

TIPO DE SERVICIO	JUSTIFICACIÓN	VALOR
Servicio técnico para las Tablet en caso de falla	\$200.000	\$200.000
TOTAL		\$200.000

### Cronograma

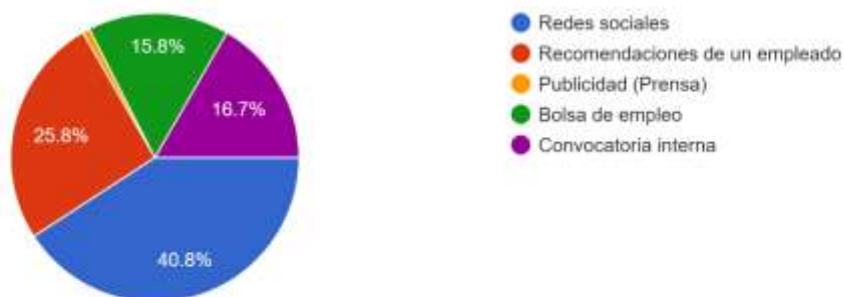
No. ITEM	TITULO PROYECTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE	1 SEMANA FEBRERO	2 SEMANA FEBRERO	3 SEMANA FEBRERO	4 SEMANA FEBRERO	1 SEMANA MARZO	2 SEMANA MARZO	3 SEMANA MARZO	4 SEMANA MARZO	1 SEMANA ABRIL	2 SEMANA ABRIL	3 SEMANA ABRIL	4 SEMANA ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	
1	MODELO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LOS NIVELES DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DE ENERGIA DEL BAJO PUTUMAYO	Selección de la empresa y tematica a desarrollar en el proyecto	GRUPO 101007_47		■	■	■	■															
		Planteamiento del problema	GRUPO 101007_47				■	■	■	■													
		Identificación de las problemáticas	GRUPO 101007_47					■	■	■	■												
		Antecedentes del problema	GRUPO 101007_47							■	■	■	■										
		Justificación de la investigación	GRUPO 101007_47							■	■	■	■										
		Investigación del marco teórico	GRUPO 101007_47							■	■	■	■										
		Construcción del marco teórico	GRUPO 101007_47																				
		Elaboración del marco legal de la problemática	GRUPO 101007_47										■	■	■	■							
		Construcción de la metodología de investigación	GRUPO 101007_47										■	■	■	■							
		Selección del tipo de investigación a aplicar	GRUPO 101007_47											■	■								
		Población y muestra	GRUPO 101007_47												■	■							
		Diseño de las encuestas	GRUPO 101007_47													■	■	■					
		Planeación del trabajo de campo	GRUPO 101007_47													■	■	■					
		Corrección y estandarización de las encuestas	GRUPO 101007_47													■	■	■					
		Elaboración del presupuesto	GRUPO 101007_47													■	■	■					
		Cotización de materiales y equipos	GRUPO 101007_47													■	■	■					
		Descripción de los gastos de personal	GRUPO 101007_47													■	■	■					
		Desplazamiento para realizar el trabajo de campo	GRUPO 101007_47														■	■	■				
		Selección del personal para la muestra	GRUPO 101007_47														■	■	■				
		Exposición del proyecto de investigación	GRUPO 101007_47														■	■	■				
Aplicación de las encuestas	GRUPO 101007_47														■	■	■						
Tabulación de resultados	GRUPO 101007_47															■	■	■					
Análisis de resultados	GRUPO 101007_47															■	■	■					



## Resultados.

Una vez realizada la encuesta para conocer las falencias del modelo del proceso de selección de la Empresa de Energía del Bajo Putumayo se dan a conocer los resultados y su respectivo análisis:

¿Por que medio se enteró o se entera de las ofertas de empleo disponibles en la empresa?  
120 respuestas



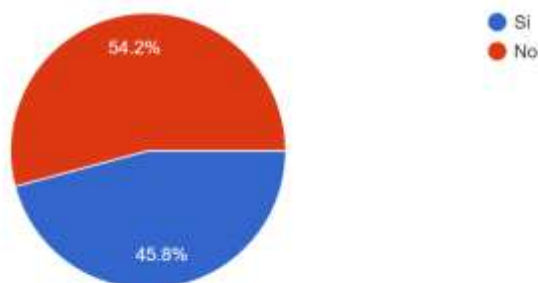
Actualmente, donde las redes sociales son el principal medio de comunicación en casi todos los ámbitos de la sociedad, queda demostrado en la gráfica, que las redes sociales se han convertido en un motor de búsqueda muy importante para acceder a una oportunidad de empleo, con más del 40% de personas que se enteran de una oportunidad de empleo de la E.E.B.P a través de las redes sociales. Esto quiere decir que la empresa hace uso de este medio de comunicación y está constantemente interactuando a través de este medio para buscar y atraer talento.

Por otra parte, se puede observar que entre la convocatoria interna con un 16.7% y las recomendaciones de un empleado con 25,8% es la forma en como las personas se enteran de las ofertas de empleo de dicha empresa, estas dos opciones suman casi la totalidad de la opción de las redes sociales, con lo cual se puede deducir que la empresa no está comunicando sus vacantes entre sus empleados o por el medio de difusión adecuado, estas

ofertas se están haciendo por fuera de la empresa, no se está teniendo en cuenta la participación del personal activo dentro de la compañía para cubrir las vacantes ofertadas.

¿Cuándo se oferta una vacante, es clara la empresa indicando cuál es el perfil requerido, estudio, años de experiencia y demás necesario para aplicar correctamente?

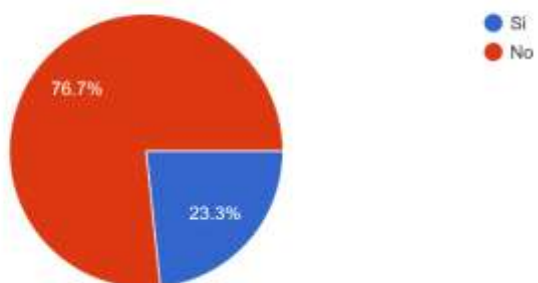
120 respuestas



Con las respuestas a esta pregunta, se puede concluir que se requiere ser más claros y específicos por parte de la empresa cuando se presente una oferta de trabajo, el 54% de los encuestados refleja que las ofertas no son claras y se puede estar desaprovechando candidatos al no tener clara la información de cuál es el perfil requerido, enunciar una información clara permite a los aspirantes realizar una autoevaluación y si se cumplen los requisitos aplicar a la vacante, con una información clara la empresa se asegura de solo atraer a aquellas personas que cumplan con el perfil y se puede agilizar el proceso de selección.

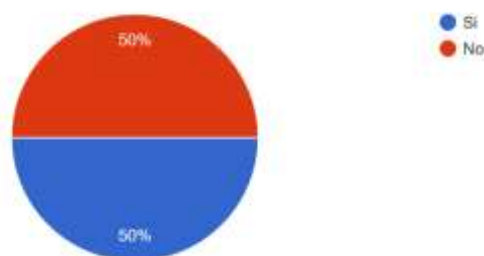
¿La empresa indica cuando inicia el proceso de selección cuáles son los pasos y el tiempo que este tomará para conocer el resultado?

120 respuestas



3 de cada 4 encuestados no fue informado de cuáles serían los tiempos y pasos que toma el proceso de selección, esto quiere decir que no se han estado informado de manera oportuna y eficaz en que consiste el proceso de selección, la empresa no tiene estipulado un tiempo mínimo o máximo para realizar la contratación, estas acciones puede generar retrasos y sobrecostos a la compañía, de igual forma, los aspirantes no son informados de los resultados de su proceso de selección, generando desinterés en continuar con el proceso al no recibir estas notificaciones de manera oportuna, desviando su interés en otras ofertas de empleo similares que existan en el mercado.

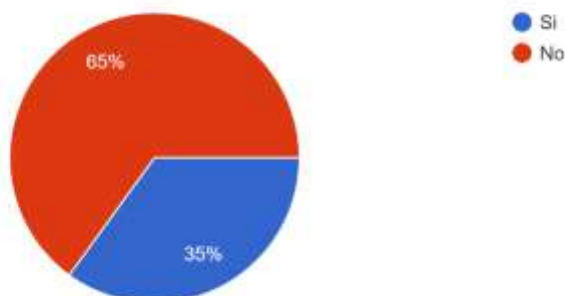
¿Cuándo se inicia en un proceso de selección, la empresa da a conocer el cargo al cual se están postulando, las funciones que desempeñará y los objetivos del cargo?  
120 respuestas



Este resultado de 50% - 50% dan cuenta que existe una falla en la información que se está brindando a los postulantes, por una parte, se puede concluir que la mitad de los aspirantes entiende cual es la vacante ofertada y cuáles serán sus actividades y resultados esperados, de igual forma la otra mitad no tiene conocimiento sobre la oferta y no tiene claridad lo que esperan de ellos, finalmente el mensaje no está cumpliendo su objetivo y se está omitiendo información importante, lo cual puede generar en los aspirantes falsas expectativas y declinar de la oferta cuando se inicie el proceso de selección.

¿La empresa durante el proceso de selección brinda información inicial para conocer su misión, visión, objetivos, posibilidad de crecimiento y garantías con los que cuentan sus empleados?

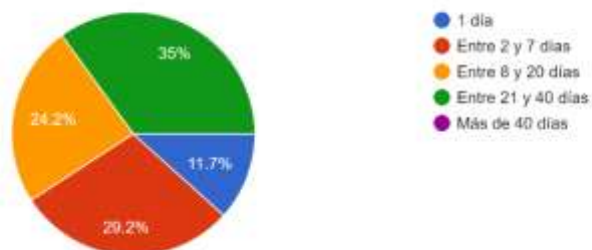
120 respuestas



Con estos resultados se conoce que la empresa no está reflejando cuales son las intenciones que tiene con sus nuevos empleados, solo está manifestando un interés en contratar un nuevo empleado, pero no está atrayendo a los aspirantes con una oferta que de verdad llame la atención de estos, la empresa debe preocuparse por atraer y retener a su personal con ofertas y posibilidades de crecimiento personal y laboral, esto se debe hacer desde el primer momento para poder hacer sentir especial e importante a los nuevos empleados de la empresa.

Cual fue el tiempo que transcurrió entre su postulación y su primer contacto con el área de talento humano cuando realizó el proceso de selección en esta empresa:

120 respuestas

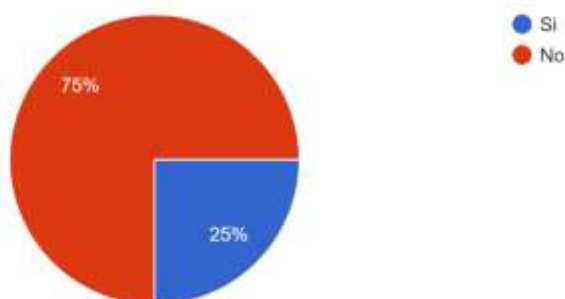


Con un 35% de las respuestas del tiempo (entre 21 y 40 días) transcurrido entre el momento de la postulación y el primer contacto con el área del talento humano, se considera

un tiempo muy largo para recibir alguna información de cómo va el proceso de selección para los aspirantes, la empresa no cuenta con un proceso de selección ágil que le permita acortar tiempos en el proceso y poder tomar una decisión de manera eficaz.

¿Durante el proceso de selección le fueron aplicadas pruebas psicotécnicas acordes al perfil solicitado en la vacante?

120 respuestas

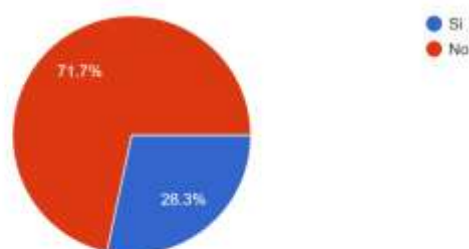


Esta grafica demuestra una falla grave en el proceso de selección, no se están realizando las pruebas pertinentes para poder seleccionar a la persona mejor preparada y que cumpla con los requisitos para asumir un puesto directivo dentro de la empresa. Ha quedado expuesta una de las fallas más comunes en los procesos de selección no exitosos, se están evaluando aspirantes con unas metodologías muy alejadas de lo que la empresa necesita, los resultados de estas pruebas no satisfacen las expectativas laborales de la compañía, estos resultados no están en concordancia con lo que un puesto directivo requiere.



Considera usted que ¿La empresa dispone de los recursos necesarios para el proceso de selección de personal directivo?

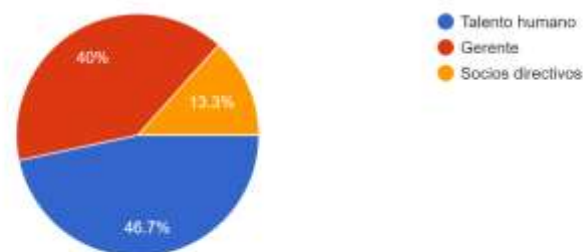
120 respuestas



Esto manifiesta un proceso de selección débil que no cuenta con unas bases sólidas para llevar a cabo un proceso de selección óptimo, se debe estructurar un proceso que cumpla con los requisitos mínimos para poder reflejar ante los aspirantes que el proceso tiene como objetivo reclutar a las persona mejor calificada, esta percepción de los encuestados es muy negativa para la empresa ya que se está poniendo en evidencia una falla en los procesos de selección y no se están tomando acciones para poder contrarrestar esta situación.

¿Quiénes son los encargados de ejecutar al proceso de selección de personal nivel directivo dentro de la empresa?

120 respuestas

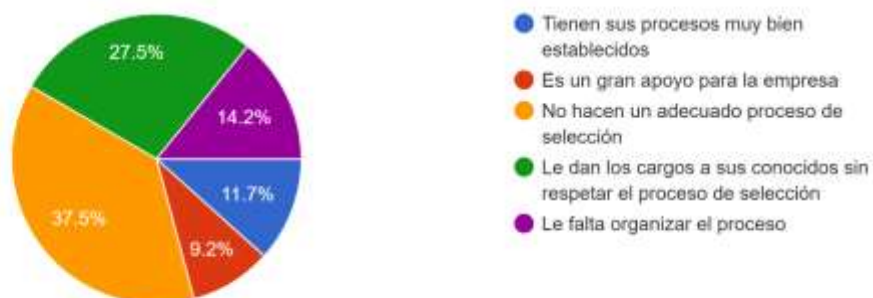


Si bien es cierto que el proceso de selección debe de estar a cargo del área de talento humano, en la gráfica anterior se da a conocer una participación muy alta de la gerencia en estos procesos, no se están delegando funciones y dejando en manos del área del talento la responsabilidad de ejecutar el proceso, la gerencia debe estar en sincronía con el área de

talento humano y proveer de todo lo que esta necesita para poder llevar a cabo un proceso exitoso y acorde con los objetivos que tienen los directivos para la persona que asuma el cargo.

¿Qué percepción tiene usted del área de talento humano de la empresa?

120 respuestas



En estas respuestas se conoce la situación tan desfavorable que tiene el área de talento humano de la compañía, se están poniendo en evidencia que el área tiene unos procesos débiles y mal estructurados, el área de talento humano no está realizando las actividades propias de su naturaleza dentro de la empresa, esta área debe de tener procesos sólidos y que acompañen a las demás áreas a cumplir con los objetivos planteados.



### **Recomendaciones.**

Teniendo en cuentas las respuestas dadas por los encuestados y analizando las diferentes variables, se realizan las siguientes recomendaciones con el fin de dar respuesta a la problemática de la E.E.B.P. a través de la creación del modelo de selección de personal así:

Evidentemente el proceso de selección que actualmente aplica la E.E.B.P., tiene diferentes falencias de forma y de fondo que no han permitido conservar el personal directivo en sus respectivos cargos y por ende la alta rotación de personal, por lo cual se recomienda que a través de la aplicación del modelo de selección de aplique el ciclo PHVA donde en cada etapa del Planear, Hacer, Verificar y Ajustar obligará a la alta gerencia a darle la importancia que requiere el área de talento humano, ya que diferentes respuestas arrojaron como resultado la falta de planeación, tráfico de influencias, y la ausencia de estructuración del proceso de selección.

Es importante resaltar la necesidad de un proceso de selección planeado, respetando cada fase del mismo y en coordinación con las diferentes áreas que intervienen en éste se logren extraer de manera positiva los insumos necesarios para que la planeación sea exitosa. Posteriormente, en coordinación con las demás áreas que intervienen el Hacer del proceso de selección se debe orientar la consecución de resultados, que para este proyecto es la efectividad del proceso de selección con la identificación y escogencia del candidato idóneo. Finalmente respecto a las fases de verificar y ajustar hace referencia a las modificaciones del proceso en busca de la mejora continua.

Adicionalmente, se recomienda tener en cuenta lo siguiente para mejorar el modelo del proceso de selección del nivel directivo de la E.E.B.P

1) Una de las principales recomendaciones para garantizar que desde el inicio el proceso de selección en la EEBP se haga de la manera adecuada y correcta, es definir y tener claro el perfil profesional que se busca para ocupar según la vacante que se tenga, si esto se tiene claro desde el principio, así mismo se transmitirá a través de la oferta y los aspirantes tendrán definido si su perfil se acomoda o no de acuerdo a la solicitud, se garantiza así también que las hojas de vidas reclutadas cumplan en su mayoría con los requerimientos del cargo y sean lo más idóneas posibles.

2) La empresa debe cambiar la metodología de sus ofertas o propuestas laborales, en este caso a nivel directivo, pues actualmente no se define claramente las expectativas del cargo, objetivos y condiciones del mismo, información que el candidato espera le sea clara y explícita desde un principio, así como las condiciones de este, también el valor agregado que la empresa le ofrece, en cuando a su seguridad, crecimiento laboral, rango salarial, balance del trabajo y demás.

3) Validar inicialmente si dentro de la compañía pueden haber perfiles que se acomoden y cumplan con los requerimientos y necesidades del cargo, para proceder así a realizar convocatorias internas, ya que brinda la oportunidad del crecimiento profesional al interior de la compañía otorgando así mayor calidad y mayor adaptabilidad a las funciones,

pues un colaborador actual conoce las necesidades de la compañía, tiene trayectoria y experiencia que puede garantizar más oportunamente el cumplimiento de objetivos.

4) Diseñar un cronograma de proceso de selección óptimo , donde se establezcan fechas y objetivos que sean cumplidos a cabalidad, que permitan mostrar una imagen seria y segura de la empresa, este cronograma debe garantizar unas fechas fijas para brindarle información a los candidatos sobre el avance del proceso, las cuales no deben ser muy largas.

5) Crear dentro de la organización un área de comunicaciones, que de una manera profesional y objetiva brinde información interna y externa sobre las ofertas laborales, que permitan cubrir el mayor número de personas y la difusión de la información sea más rápida, oportuna y por diferentes medios; de esta manera se da identidad, se evita que la información pueda ser manipulada o confundida y el proceso de selección pueda ser más óptimo.

6) Implementar la divulgación de sus ofertas a través de bolsas de empleo y redes sociales especializadas en la captura de perfiles idóneos para iniciar el proceso, no en cualquier red social como se está presentando en el momento, pues esto hace más confiable dicho proceso y hace que la convocatoria llegue a las personas que cumplan con los requisitos para aplicar, ya que la mayoría de estas bolsas de empleo permiten realizar unos filtros acordes al proceso y así tener la información correcta y precisa de las personas aspirantes a ocupar la vacante.

7) Aplicar de manera correcta las pruebas psicotécnicas según el perfil solicitado para cubrir las vacantes del personal directivo de la empresa de E.B.B.P así se garantiza que el proceso de selección presente a las personas calificadas para ocupar dichos cargos y si se requiere una evaluación por parte de la gerencia, mostrar los resultados acordes al proceso y a lo esperado en él, aplicar las pruebas correctas reduce costos, demoras y re procesos en el modelo del proceso de selección, ya que garantiza el debido cumplimiento del mismo.

8) Reducir el tiempo de contacto que transcurre entre la postulación al cargo ofertado y el primer acercamiento con la empresa, para así generar confianza entre los participantes del proceso y evitar que con la demora las personas desistan de participar en él o que encuentren otra oferta, que no tiene que ser mejor que la de la E.E.B.P pero si hacen un proceso de selección más ágil y contratan más rápidamente, muy seguramente los candidatos optaran por elegir esa empresa y desistir del proceso actual.

9) Evaluar continuamente el área de talento humano mediante cumplimiento de indicadores, para poder detectar a tiempo posibles fallas en el área y en el modelo del proceso de selección, trabajar en ellas y tomar las medidas necesarias para subsanarlas, y así evitar que dicho proceso genere incomodidad y retrasos dentro de la empresa.

## **Conclusiones.**

Realizando un autodiagnóstico al interior de la Empresa de energía del bajo Putumayo, se ha logrado comprobar que existen diversos factores que no permiten tener un adecuado modelo del proceso de selección, estos factores han sido atribuibles a malas prácticas institucionales en cuanto a todo lo relacionado con la selección de personal en todas las etapas del proceso, además se logró identificar factores externos que le han impedido a la compañía poder consolidar un buen modelo de proceso de selección que conserve la constancia en el desarrollo de las actividades afines a este proceso.

Los factores internos que se han identificado y que han generado la situación actual que atraviesa la Empresa de energía del bajo Putumayo, pueden ser utilizados para analizar situaciones similares que se estén presentando en el ámbito laboral y que estén perturbando el clima organizacional de cualquier empresa a nivel nacional e internacional. Estos factores se pueden presentar en cualquier empresa sin importar el tamaño, capacidad económica, participación en el mercado o sector económico, todas las empresas pueden atravesar por esta situación y se hace necesario realizar un diagnóstico interno que permita crear planes de acción para atraer el mejor talento, fidelizar a sus empleados, mejorar el clima organizacional y mejorar la imagen de la compañía en el ámbito local.

### Referencias bibliográficas

ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002), “Selección del personal”, disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper> (Consulta: 30 de Abril del 2010)

Ansorena, Á. d. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. España: Paidós.

Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Revista de investigación en psicología, 4(2), 133-144. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf).

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2000). “Administración de Recursos Humanos”. Colombia. McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2006). Administración de personal. En I. Chiavenato, Administración de personal (pág. Unidad 6).

CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión Del Talento Humano”, Octava edición, editorial McGrawhill, México 2007. Págs. 122, 182, 243, 390, 397,402

CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión Del Talento Humano”, Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia 2002. Págs. 6, 10, 95, 111, 167, 183, 199,202

De Forest, M. (1994). Pensando en una planta en Mexico? Academy of Management Executive, 8(1), 33-40.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/03%20%C3%8Dndice%20de%20Vulnerabilidad%20final.pdf>

Milkovich, George y Broudeau, John (1994). Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos, Addison – Wesley Iberoamericana.

Oficina de Estudios Económicos. (2021). Información: Perfiles Económicos Departamentales. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/35f426f4-7a95-4dd7-8b8a-f7d7b7919906/Putumayo.aspx>

Rodriguez, y. (2009). Gestión del capital humano o gestión del talento humano ¿ es lo mismo o existe diferencia? Recuperado de: <https://pensardenuuevo.org/gestion-del-capital-humano-o-gestion-del-talento-humano-%C2%BF-es-lo-mismo-o-existe-diferencia/>.

Urdaneta Ballen, O. (2005). Psicología Organizacional aplicada a la Gesion del Capital Humano 2ª edición. Bogota: 3R Editores 2.

Valora analitik. (2020). Tres regiones de Colombia aportaron el 50 % del PIB de Colombia en 2019.recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/2020/09/25/tres-regiones-de-colombia-aportaron-el-50-del-pib-de-colombia-en-2019/>



## Anexos.

Anexo 1. Fotos de la Empresa de Energía del Bajo Putumayo.





## Anexo 2. Formato de encuesta aplicada.

## Análisis del Modelo del proceso de selección de personal del nivel directivo de la Empresa de Energía del bajo Putumayo

¿Por que medio se enteró o se entera de las ofertas de empleo disponibles en la empresa? \*

- Redes sociales
- Recomendaciones de un empleado
- Publicidad (Prensa)
- Bolsa de empleo
- Convocatoria interna
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuándo se oferta una vacante, es clara la empresa indicando cuál es el perfil requerido, estudio, años de experiencia y demás necesario para aplicar correctamente? \*

- Si
- No

¿La empresa indica cuando inicia el proceso de selección cuáles son los pasos y el tiempo que este tomará para conocer el resultado? \*

- Si
- No

¿Cuándo se inicia en un proceso de selección, la empresa da a conocer el cargo al cual se están postulando, las funciones que desempeñará y los objetivos del cargo? \*

- Si
- No

¿La empresa durante el proceso de selección brinda información inicial para conocer su misión, visión, objetivos, posibilidad de crecimiento y garantías con los que cuentan sus empleados? \*

- Sí
- No

Cual fue el tiempo que transcurrió entre su postulación y su primer contacto con el área de talento humano cuando realizó el proceso de selección en esta empresa: \*

- 1 día
- Entre 2 y 7 días
- Entre 8 y 20 días
- Entre 21 y 40 días
- Más de 40 días

¿Durante el proceso de selección le fueron aplicadas pruebas psicotécnicas acordes al perfil solicitado en la vacante? \*

- Sí
- No

¿Quién toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante? \*

- Gerencia
- Jefe inmediato
- Talento Humano

Considera usted que ¿La empresa dispone de los recursos necesarios para el proceso de selección de personal directivo? \*

- Sí
- No

¿Quiénes son los encargados de ejecutar el proceso de selección de personal nivel directivo dentro de la empresa? \*

- Talento humano
- Gerente
- Socios directivos

¿Qué percepción tiene usted del área de talento humano de la empresa? \*

- Tienen sus procesos muy bien establecidos
- Es un gran apoyo para la empresa
- No hacen un adecuado proceso de selección
- Les dan los cargos a sus conocidos sin respetar el proceso de selección
- Le falta organizar el proceso

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formulario