

Propuesta de mejora al proceso de selección y contratación basado en las consecuencias de la alta rotación de personal vinculado a través de la empresa temporal, que afectó el clima laboral de la empresa Industria Colombiana de Tapas S.A. - Incoltapas S.A en el segundo semestre de 2021.

Franci Maricela Ávila Rodríguez

Jenny Constanza Cárdenas Garzón

Carlos Acosta Ovalle

Elkin Bello

Jeimy Katherin Gutiérrez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables

Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Bogotá

2022

Propuesta de mejora al proceso de selección y contratación basado en las consecuencias de la alta rotación de personal vinculado a través de la empresa temporal, que afectó el clima laboral de la empresa Industria Colombiana de Tapas S.A. - Incoltapas S.A en el segundo semestre de 2021.

Franci Maricela Ávila Rodríguez

Jenny Constanza Cárdenas Garzón

Carlos Acosta Ovalle

Elkin Bello

Jeimy Katherin Gutiérrez

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Director:

Carolina Iveth Sánchez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables

Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Bogotá

2022

Dedicatoria

El presente trabajo de grado está dedicado a cada una de las personas que hicieron esto posible, nuestras familias, nuestros hijos, pareja, amigos y tutores, dando las gracias primeramente a Dios por permitirnos conseguir este anhelado título, tuvimos que afrontar muchos obstáculos para poder llegar a donde hemos llegado el día de hoy largas noches, estrés es muchas ocasiones, frustraciones, pero sabemos que valió la pena cada uno de estos sacrificios, gracias a todas aquellas personas que nos dieron su apoyo en este largo camino, con sus buenos deseos y buenas acciones hicieron que estos días fueras mucho más llevaderos gracias infinitas gracias.

Nosotros que hemos venido trabajando y estudiando, arduamente haciendo muchos sacrificios a lo largo de estos casi 5 años, los cuales han sido de mucho aprendizaje, muchas frustraciones, pero siempre con las ganas de volver a intentarlo nuevamente. Estamos tan cerca de este gran logro que parece un sueño, por el cual hemos luchado durante estos años teniendo siempre grandes retos que superar que esto nos motiva a tender la mano a quien lo necesite, así como alguien lo hizo cuando nosotros lo necesitamos, dando siempre las gracias por la educación recibida en nombre de Dios y de cada una de nuestras familias podremos decir orgullosamente que somos unos grandes profesionales de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad, que gracias a este proceso de formación que hemos recibido cada uno de nosotros nos ha llevado a ser mejores personas no solo en el ámbito educativo sino laboral y familiar llevando así el nombre de nuestra universidad muy en alto, donde siempre seremos unos dignos representantes a donde quiera que vayamos, dando muestra de la calidad de la educación recibida en la modalidad a distancia.

Agradecimientos

Nuestros más sinceros agradecimientos a Dios y a la vida, por permitirnos hacer parte de esta gran universidad como lo es Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD, gracias por ofrecernos las herramientas que nos permitieron crecer como personas y futuros profesionales mediante la educación virtual, a cada director de curso y tutores que hicieron parte de nuestro proceso de formación de cada uno de nosotros infinitas gracias, por brindarnos su apoyo, en los momentos difíciles por estar siempre dispuestos a atender cada una de nuestras inquietudes, a cada una de nuestras familias que estuvieron ahí siempre para nosotros, compañeros de curso y amigos por cada esfuerzo que hicieron para que esto fuera una realidad.

Agradecemos inmensamente al equipo de docentes por su vocación de siempre querer lo mejor para cada uno de sus estudiantes, por ofrecernos todas las herramientas que estaban a su alcance para garantizar unos excelentes Administradores de empresas capacitados para enfrentar cada uno de los desafíos que se nos presenten en el ámbito laboral y cotidiano como excelentes profesionales, llevando en alto siempre el nombre de nuestra universidad

Agradecimientos inmensos a nuestras familias, amigos y parejas que siempre estuvieron ahí para nosotros en esos momentos donde quisimos desistir, quienes con su voz de apoyo nos dieron ánimos para no rendirnos, no siempre las cosas salen como uno quiere y estas personas fueron ese motor que nos motivaron a seguir adelante, a nuestras madres y padres quienes siempre creyeron en nosotros y que fueron ese plus para llegar a donde estamos en estos momentos, quienes queremos hacer sentir orgullosos de las personas en las que nos hemos convertido con valores y principios que nos fueron inculcados en cada uno de nuestros hogares, siendo unos grandes profesionales.

Resumen

Este proyecto de investigación se realiza en la empresa Industria Colombiana de Tapas S. A, que para el segundo semestre del año 2021 evidencia problemas de rotación en el personal temporal, lo que afecta de forma negativa a la organización, siendo necesario realizar una investigación cuantitativa con un tipo de enfoque de tipo explicativo que busca identificar las causas y consecuencias del problema y así mejorar el clima laboral.

El objetivo del estudio es conocer e identificar las fallas del actual proceso de selección, donde con una encuesta a los empleados y entrevista a directivos, se evalúan los resultados arrojados, permitiendo así realizar una propuesta de mejora que le brinde a la empresa minimizar la rotación del personal, mejorar el clima laboral.

Es necesario dar a los directivos una serie de recomendaciones como el plan padrino que facilite a los empleados nuevos un acompañamiento del personal antiguo, de igual forma es necesario diseñar la entrevista de retiro para empleados, proponer a futuro una contratación directa por parte de la empresa Incoltapas S.A; todas estas dan las pautas para que los directivos hagan las mejoras pertinentes y se dé solución a la problemática presentada en la organización.

Palabra Claves. *Clima organizacional, inducción, rotación de personal, selección de personal.*

Abstract

This research project is carried out in the company Industria Colombiana de Tapas S.A., which for the second semester of the year 2021 shows problems of rotation in temporary personnel, which negatively affects the organization, being necessary to carry out quantitative research with an explanatory type of approach that seeks to identify the causes and consequences of the problem and thus improve the work environment.

The objective of the study is to know and identify the failures of the current selection process, where with a survey to the employees and an interview to the managers, the results are evaluated allowing to make a proposal of improvement that offers the company to minimize the personnel rotation and to improve the work environment.

It is necessary to give the managers a series of recommendations such as the godfather plan that facilitates the new employees to accompany the old staff, in the same way it is necessary to design the retirement interview for employees, to propose in the future a direct hiring by the company Incoltapas S.A; all these give the guidelines for the managers to make the pertinent improvements and to give solution to the problems presented in the organization.

Keyword. *Induction, organizational climate, staff turnover, selection of personnel.*

Contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen.....	5
Abstract	6
Tabla de Imágenes	8
Introducción	9
Problema	10
Descripción del Problema.....	10
Planteamiento del Problema	10
Justificación	12
Objetivos.....	15
Antecedentes.....	16
Marco Teórico.....	19
Marco Legal	24
Metodología	26
Resultados	28
Resultado final – Propuesta de mejora.....	43
Conclusiones.....	45
Recomendaciones	47
Bibliografía	49
Anexos	51

Tabla de Imágenes

Imagen 1.	<i>Población para aplicación de encuesta</i>	28
Imagen 2.	<i>Pregunta 1</i>	29
Imagen 3.	<i>Pregunta 2</i>	29
Imagen 4.	<i>Pregunta 3</i>	30
Imagen 5.	<i>Pregunta 4</i>	30
Imagen 6.	<i>Pregunta 5</i>	31
Imagen 7.	<i>Pregunta 6</i>	32
Imagen 8.	<i>Pregunta 7</i>	32
Imagen 9.	<i>Pregunta 8</i>	33
Imagen 10.	<i>Pregunta 9</i>	33
Imagen 11.	<i>Pregunta 10</i>	34
Imagen 12.	<i>Pregunta 11</i>	34
Imagen 13.	<i>Pregunta 12</i>	35
Imagen 14.	<i>Pregunta 13</i>	36
Imagen 15.	<i>Pregunta 14</i>	36
Imagen 16.	<i>Pregunta 15</i>	37
Imagen 17.	<i>Pregunta 16</i>	37
Imagen 18.	<i>Pregunta 17</i>	38
Imagen 19.	<i>Entrevista jefe de talento humano INCOLTAPAS S.A- Parte 1</i>	39
Imagen 20.	<i>Entrevista jefe de talento humano INCOLTAPAS S.A- Parte 2</i>	40
Imagen 21.	<i>Entrevista gerente general - INCOLTAPAS S.A- Parte 1</i>	41
Imagen 22.	<i>Entrevista gerente general - INCOLTAPAS S.A- Parte 2</i>	42

Introducción

Las empresas en la actualidad han basado cada uno de sus esfuerzos en el fortalecimiento del vínculo humano, por ello La Empresa Industria Colombiana de Tapas S.A. – Incoltapas S.A., ha servido de insumo para el presente proyecto investigativo orientado hacía un orden académico, por tanto, poder observar el comportamiento de las personas ha sido importante para sacar las principales conclusiones acerca de la capacidad de adaptación del personal como integrantes de una organización a cada una de las situaciones que se viven a diario, en este orden de ideas, hay actuaciones interdisciplinarias que pueden generar un valor agregado obteniendo una mejor disposiciones de sus recursos.

Ahora bien, la empresa que se toma como modelo tiene unas políticas que permiten hacer diferentes tipos de análisis acerca del común vivir, esto permite realizar un estudio del ambiente organizacional, da argumentos para generar informes, identificando a su vez el valor agregado y todos los aportes que pueden hacer cada una de las personas para que los engranajes empresariales puedan desarrollarse de la forma correcta, además, bajo el precepto del desarrollo social contemporáneo se han visualizado valores organizacionales que pueden mejorar integralmente las capacidades de cualquier tipo de empresa.

Problema

Descripción del Problema

Desde el departamento del talento humano de la empresa Industria Colombiana de Tapas S.A. - Incoltapas S.A, se ha evidenciado con preocupación que en el último semestre del año 2021 aumento significativamente la rotación del personal vinculado a través de la empresa temporal, por lo que se hace indispensable identificar la causa, con el fin de mejorar el clima laboral.

Planteamiento del Problema

Actualmente la empresa Industria Colombiana de Tapas S.A. - Incoltapas S.A., cuenta con una empresa prestadora de servicios de personal temporal, esta es Activo Humano S.A.S., “es una empresa de servicio temporal que satisface necesidades de personal en todas las áreas y sectores económicos a nivel nacional. La innovación, el mejoramiento continuo y la generación de valor caracterizan nuestra cultura de trabajo, permitiéndonos así prácticas laborales responsables con nuestras Usuaris, trabajadores, entorno social y el medio ambiente. Tenemos la infraestructura y conocimiento para prestar un servicio acorde a la normatividad legal, destacándonos por una cultura ética en todo lo que hacemos” (Activo Humano, 2022). y está ubicada en la ciudad de Bogotá.

En Incoltapas S. A se trabaja con varios sistemas de gestión, uno de ellos es el sistema de gestión de calidad bajo la norma 9001: 2015, en este sistema de gestión de calidad se trabajan también varios sistemas de información para la medición de los procesos internos de la empresa. Uno de ellos es el indicador de rotación de personal, este realiza mensualmente.

Para el segundo semestre del 2021, se evidencia que el nivel de rotación del personal vinculado a través de la empresa temporal es bastante significativo; por lo anterior se quiere encontrar la causa raíz de esta situación.

Justificación

Con la realización de este proyecto se pretende brindar a Incoltapas S. A, herramientas que minimicen la alta rotación, a través de una propuesta de mejora a su proceso de selección de personal; este proyecto se realizará con el fin de demostrar como la alta rotación ha influido con el clima laboral de la organización, viéndose afectado el desempeño, producción, motivación e insatisfacción del personal, influyendo de forma negativa en el crecimiento y desarrollo de la empresa; ya que cuando un buen empleado se va y entra otro con menos experiencia, la relación con el cliente se ve comprometida porque la calidad del servicio que la empresa le ofrece disminuye.

Al verse afectado el clima laboral de Incoltapas S. A, es necesario revisar a fondo las causas y el porqué de la “insatisfacción, malestar interno, conflictos, quejas, y otros síntomas que afectan la interacción social” (Mendez Alvarez , 2006, pág. 23) de los empleados, siendo necesario diseñar una propuesta de mejora al proceso de selección y contratación para disminuir la alta rotación y restablecer el buen clima laboral.

Es necesario mejorar las “percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia” (Garcia Solarte , 2009, pág. 48) y así ganar confianza, compromiso, lealtad de los empleados para con la empresa, mejorando el rendimiento y desempeño la empresa será más productiva y competitiva.

Se plantea en este proyecto, a través del estudio de diferentes teorías propuestas por autores tales como Álvarez, Kaatz, Kahn. Lewin. Litwin y Stringer, entre otros, que nos permita establecer como los comportamientos de los empleados y de la empresa están afectando tanto el

nivel de rotación de contratación como el clima laboral, que a su vez ha afectado el desempeño general de la empresa en cuanto a su productividad y calidad.

Al realizar este proyecto lograríamos que la empresa Incoltapas S.A., estableciera su personal activo y disminuya sobre costos en la vinculación de personal nuevo a diario, a causa de la rotación del personal.

Por lo cual se ha tomado la decisión de diseñar una propuesta basada en el proceso de selección y contratación de personal y clima laboral, con la finalidad de minimizar la alta rotación de personal dentro de la empresa que se presenta desde el segundo semestre del 2021.

En el primer capítulo se pretende realizar un diagnóstico que nos permita identificar la forma en la que se está efectuando el proceso de selección de personal dentro de la empresa, de tal manera que podamos encontrar las debilidades que se están presentando a la hora de llevar a cabo un proceso de contratación.

El segundo capítulo tiene como finalidad definir las etapas que realizan para llevar a cabo la selección del personal, las cuales deben cumplir con ciertos requisitos y condiciones establecidas por la empresa para lograr así mejorar los procesos internos de contratación.

En el capítulo tercero se describirá los procedimientos a seguir, con el fin de llevar a cabo un proceso de selección y contratación dentro de la empresa acorde con los perfiles solicitados ajustando los cambios que se deben realizar en los procesos de selección y contratación.

Por último, lograremos estabilizar una parte fundamental de toda organización que es el clima laboral interno, y lo lograremos a través de esta investigación profunda donde evaluaremos cada aspecto y propondremos planes de acción que involucren a todo el personal de la

organización para así combatir esta situación y lograr una mejora continua dentro de Incoltapas S.A.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar propuesta de mejora al proceso de selección y contratación basado en las consecuencias de la alta rotación de personal vinculado a través de la empresa temporal, que afectó el clima laboral de la empresa Industria Colombiana de Tapas S.A. - Incoltapas S.A en el segundo semestre de 2021.

Objetivos específicos

Identificar cuál es el motivo principal de la rotación del personal nuevo, contratado a través de empresa temporal.

Caracterizar la rotación de personal vinculado a través de la empresa temporal.

Proponer un plan de mejoramiento para optimizar el clima organizacional de la empresa y reducir la rotación de personal.

Dar sugerencias y recomendaciones a la empresa Industria Colombiana de Tapas S.A. - Incoltapas S.A de acuerdo con los resultados de la caracterización del personal.

Antecedentes

Considerando que cada vez son más cambiantes los tiempos y a raíz de las diferentes situaciones por las que ha atravesado el mundo entero, se puede definir que el clima laboral dentro de las organizaciones colombianas dentro de su entorno laboral; "en efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, es decir que la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización" (Brunet Luc, 1987, pág. 1)

En estudios como el de (Borda, Mora, Sabogal, Calderon , & Betancourt, 2020), donde realizan un estudio del clima organizacional de la empresa Alpha Credit Colombia enfatizan en como el empleado percibe el entorno laboral así mismo es el desempeño, ya que los cambios influyen ya sea de forma negativa o positiva en el personal y de este depende el nivel de desempeño y producción; por otro lado, hablan del nivel de satisfacción de los empleados y que de él depende el clima organizacional, la estabilidad y bienestar de los empleados, e identificar como es la percepción del empleado respecto al clima laboral en la empresa; donde mediante encuesta se evalúa la satisfacción del personal dando como resultado que la empresa vive en constante motivación.

El concepto de clima laboral nace en los años 30 como parte de una teoría que pretende identificar el rol de cada persona con su ambiente dentro de una empresa, donde se estudia cuáles son los efectos de dicha relación directamente para los resultados de esta, esto hace parte de la Teoría de campo propuesta por Kurt Lewin (1988). Dentro de esta teoría surgen también conceptos como la "atmosfera" o "clima psicológico" en donde este autor demostró que el

funcionamiento interno de una empresa puede estudiarse como cualquier hecho físico (Lewin, 1988).

Fueron formulados diferentes tipos de climas para realizar un experimento en donde se pudiesen evaluar los diferentes resultados, esto permitió tener la justificación de integrar el concepto de “clima” al entorno organizacional de una empresa y así mismo poder entender cuáles son los efectos de tener un buen o mal clima organizacional (Álvarez, 1992).

Así mismo, autores como Litwin y Stringer en su texto llamado clima organizacional y motivacional, manifiestan según sus estudios tres tipos de clases de clima laboral, contemplando que dentro de una organización solo podrá existir uno de acuerdo con sus características (1968).

El primero que se identificó fue el *clima de logro*, donde sus características son: alto nivel de motivación frente a los logros, actitud positiva frente al grupo de trabajo, alta satisfacción en el trabajo, lo que resulta en alta productividad (Litwin y Stringer. 1968).

El segundo fue el *clima amistoso*, que se identifica por tener un grupo de empleados con alto nivel de motivación de fidelización, actitud positiva al grupo de trabajo, alta satisfacción en el trabajo, pero presentando un desempeño bajo (Litwin y Stringer. 1968). Por último, se identificó el *clima autoritario*, que se caracteriza por presentar actitud negativa hacia el grupo de trabajo, una alta necesidad de demostrar poder entre los empleados, y en resultado se tiene baja satisfacción y productividad (Litwin y Stringer. 1968).

Por lo anterior dentro de este proyecto encontramos una empresa fundada en 1972 donde su planta de personal es aproximadamente de 500 persona, las cuales están vinculadas a través de una empresa temporal y personal director de la empresa.

Es una empresa que ha evolucionado a través de los años y se ha convertido en una empresa importante dentro del país, para el segundo semestre del 2021 se logra identificar una situación con los trabajadores de esta empresa, donde se logra establecer que algún personal que está vinculado directamente con la empresa con sus actitudes y algunos comportamientos han logrado incomodar a personal nuevo de tal forma que estas personas prefieren abandonar su trabajo.

A la fecha en Incoltapas S.A., ha realizado un análisis similar para el año 2005 dado que para este año también se presentó una situación similar, y se presentó una rotación de personal bastante elevada. se realizó un análisis sin embargo no se culminó porque en su momento hubo una reestructuración de personal y la persona que estaba liderando este proyecto no continuó laborando en la empresa, sin embargo, se implementó como una medida correctiva un acompañamiento por parte del área de talento humano en cada una de las plantas y en cada una de las secciones, el estar con mi personal nuevo varios días en inducción permanente dentro de cada una de las secciones, y esto logró disminuir y estabilizar la rotación del personal.

Marco Teórico

El departamento de recursos humanos de una empresa tiene ciertas funciones esenciales dentro de una organización, funciones que no pueden ser ejecutadas por otro departamento o por otra empresa ya que pueden representar gastos innecesarios o mala ejecución de dichas funciones, entre estas funciones se destaca la de proveer el personal a los diferentes cargos que haya dentro de la compañía, esta es una tarea indispensable ya que, de esta depende que los empleados ejecuten como deben ser sus funciones.

Los procesos que se llevan hoy en día dentro de la gestión del talento humano o gestión humana, como se conoce recientemente, tienen un gran valor e importancia dentro de las organizaciones, lo que las ha llevado a desarrollarse y redefinirse como una serie de procesos estratégicos, que involucran al ser humano como factor determinante dentro de una ventaja competitiva dentro de la empresa. Sastre y Aguilar, (2003).

El departamento de talento humano de la empresa Incoltapas S.A, está creciendo de manera considerable, mejorando en cada uno de los procesos de selección de personal que se ejecutan dentro de la organización buscando siempre la consecución de los objetivos propuestos por la compañía, permitiendo de esta manera un crecimiento gradual potencializando el factor humano.

La empresa Incoltapas S.A tiene una visión progresista y vanguardista que le permitirá diseñar e implementar novedosos procesos de selección y contratación del personal, lo que conllevaría hacer una adecuada preselección y selección de cada uno de los aspirantes a los diferentes cargos a desempeñar dentro de la empresa, de esta manera la empresa Incoltapas S.A

contratara al personal más idóneo para llevar a cabo cada una de las actividades dentro de la compañía, logrando así un proceso de selección exitoso.

Por lo anterior se hace indispensable presentar los pasos de selección que deben llevar a cabo para lograr una contratación eficiente.

El proceso de selección de personal

La empresa Incoltapas S.A debe hacer un gran esfuerzo para conseguir y retener al mejor talento, una mala contratación podría derivar en resultados negativos para la empresa, las cuales pueden ser pérdida de dinero, tiempo y los grave una disminución en la productividad generando un mal ambiente laboral dentro de la organización

Etapas de un proceso de selección de personal

1. Anuncio del puesto de trabajo, se evidencia la necesidad de cubrir un puesto dentro de la empresa especificando una serie de cualidades y virtudes que debe tener el candidato, es posible que los candidatos necesiten algún tipo de estudio, así como experiencia en áreas relacionadas con la oferta, todo esto dependiendo de los requisitos exigidos por la empresa.
2. Revisar las solicitudes de los candidatos postulados, se depura todas aquellas postulaciones que no cumplan con los requisitos establecidos por el departamento de talento humano.
3. Preselección de los candidatos, se hace un primer acercamiento entre la empresa y los potenciales candidatos que cumplen con los requisitos estos pueden ser de manera telefónica, correo electrónico, entrevistas etc.

4. Citación al personal seleccionado, se realiza una entrevista entre el candidato y el reclutador centrándose en sus capacidades de comunicación y su compatibilidad con la cultura organizacional.

5. Selección del candidato, después de hacer la entrevista el reclutador presenta un informe al departamento de gestión humana dando el nombre del candidato elegido cumpliendo a cabalidad con cada uno de los requisitos exigidos por la empresa.

Pero estas etapas de selección de personal y reclutamiento usadas tradicionalmente se vieron afectadas de una forma considerable en el año 2020, la emergencia sanitaria a raíz del COVID 19, esta situación afectó considerablemente las empresas colombianas, desde las más grandes industrias a las más pequeñas; esta situación produjo cambios organizacionales en todos los aspectos como principal el desempleo de mucha población al igual que la implementación de tecnologías nuevas, la digitalización paso a ser parte fundamental en las empresas, donde según Edgardo Martínez estas se tuvieron que reinventar y replantear la forma de contratar al personal, ya que debido al confinamiento y aislamiento obligatorio afectó a varios sectores que tuvieron que parar las actividades y otras que vieron con la pandemia una oportunidad de seguir con una nueva forma de trabajar desde casa a aquellas que se les facilitaba; de ahí que el uso de las tecnologías fue determinante para que la economía no se frenara por completo, al contrario sirvió de herramienta que facilitó, permitió e impulsó la búsqueda de candidatos, donde filtrar el perfil deseado es fácil, rápido de ubicar, reúne no solo características del cargo sino que factores claves como ubicación, disposición de herramientas tecnológicas e internet, ya que la pandemia dejó claro que hay cargos y funciones que no es necesario que el empleado se desplace al lugar de trabajo.

Por otro lado, las empresas observaron que hubo reducción de costos que en medio de lo sucedió beneficio a la organización, logrando realizar nuevas contrataciones; también se tuvo en cuenta al momento de realizar promociones internas el personal de planta que se tenía dándole prioridad a ellos si cumplían con el perfil.

Se dio más autonomía a la gestión del personal, ya que la crisis aumento el compromiso y responsabilidad en todos los niveles jerárquicos, se evidencio un alto crecimiento en el trabajo en equipo y además un nivel de comunicación asertiva que logro un canal directo con todo el personal.

Hubo cambio en las evaluaciones y pruebas al personal, ya que eran por WhatsApp usando chatos, el personal se notifica por correo electrónico, mediante enlace realizan las pruebas a los candidatos, todo con un alto nivel de seguridad para evitar suplantación.

En el proceso de la entrevista se evidenciaron granes cambios donde con videollamadas, videoconferencia facilitaron la interacción, produciendo un alto crecimiento en el uso de Skype, zoom y otras plataformas que facilitaron el acceso.

La incorporación al empleado también se realiza de forma virtual dando recurrido a los procesos que la empresa realiza y a las instalaciones, dependencias y áreas con el fin de familiarizar al nuevo empleado, todo produjo cambios que las empresas replantearon con el fin de seguirlos implementando de forma permanente. (Martinez, 2020)

Por lo tanto, con este proyecto se busca identificar si a raíz de todas las situaciones expuestas se está viendo afectada INCOLTAPAS S.A en su organización interna a nivel de clima laboral y alto índice de rotación de personal; por la anterior se busca de forma objetiva plantear

un plan de mejora que realmente sea beneficioso tanto para el personal colaborador como para el empleador.

Marco Legal

En Colombia los empleados están amparados por el CST y también por la constitución nacional donde según el artículo 25 de la constitución política de Colombia “toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Asamblea Constituyente de Colombia, 1991, pág. Art. 25) indicando que hay unos derechos mínimos a los que debe acudir todo trabajador en el momento en que inicia una relación laboral con el empleador; de ahí la importancia de tener clara la normatividad para saber en qué momento se violan los derechos de cada ciudadano en este caso los empleados.

El ofrecer un ambiente sano requiere que existan buenas políticas y reglamento interno en las empresas que permitan tanto al empleado como al empleador conocer cuáles son los derechos y deberes de cada uno; según Artículo 108 del Código Sustantivo del Trabajo en el reglamento hay una serie de normas que van en pro del bienestar del trabajador como es definir el lugar de trabajo, condiciones de admisión, periodo de prueba, tipo de contrato, hora de entrada y de salida, tiempo destinado para el descanso y comidas, durante la jornada laboral (Código Sustantivo del Trabajo, 1993, pág. Art. 108); normas que hacen que el empleado goce de una protección por parte del estado.

Por otro lado es de obligatoriedad que en toda empresa este implementado el Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo según la ley 1562 del 2012 donde su objetivo es crear condiciones y un ambiente laboral que fomente la protección a la salud física y mental del empleado, que facilite los medios y herramientas a los trabajadores que sean necesarias para el desarrollo del cargo (ley 1562 del 2012 , págs. 1 - 22); el SG-SST está basado en mejorar continuamente la organización en cuanto a evaluar y realizar mejoras con el fin de prever los

peligros que lleguen a afectar salud física y mental del empleado, para así lograr garantizar un ambiente laboral apropiado en la organización; por otro lado es importante mencionar la trascendencia que se le da el realizar las pausas activas durante la jornada laboral, todo lo anterior conlleva a que en la organización haya un clima laboral saludable que facilita la retención de trabajadores, disminuyendo así la rotación de personal.

Metodología

Para este proyecto se busca realizar una investigación planteada sobre el problema actual, nuestra propuesta de mejora al proceso de selección y contratación basado en las consecuencias de la alta rotación de personal vinculado a través de la empresa temporal que presta su servicio a Incoltapas S.A, ya que se evidencio una serie de situaciones en el segundo semestre de 2021; de acuerdo a la metodología que se usara en este proyecto, se propone trabajar un diseño de investigación el cual nos dará el punto de partida para lograr definir el plan de mejora a implementar en la compañía, por lo anterior se determinó trabajar con una metodología “cuantitativa” según el Dr. Roberto Hernández Sampieri.

Tipo de estudio

Para este proyecto la investigación que se determinó trabajar es un enfoque cuantitativo de tipo explicativo que buscan identificar las causas de los sucesos que se estudian en este proyecto, de acuerdo con los resultados obtenidos se diseñará una propuesta de mejora al proceso de selección y contratación basado en las consecuencias de la alta rotación de personal vinculado a través de la empresa temporal, que afectó el clima laboral de la empresa Incoltapas S.A en el segundo semestre de 2021.

Muestra

Para esta investigación el objetivo de muestra, pertenecen a un conjunto definido, para la organización contaremos con 60 colaboradores, de los cuales 16 serán personal contratado

directamente por la Empresa, 42 colaboradores en misión vinculados a través de la temporal y 2 personas administrativas que hacen parte del proceso de talento humano (selección y contratación) vinculados directamente con Incoltapas S.A.

Método

Para el desarrollo de este proyecto de investigación y teniendo en cuenta que existen más de un tipo de instrumento para la recolección de datos, el que más se ajusta para nuestra investigación será: Cuestionario con preguntas cerradas a través de un formulario electrónico.

Se desarrollarán una serie de preguntas cerradas, que buscan dar respuesta al objetivo principal del proyecto y que nos lleven a la mejor propuesta de mejora para la Empresa Incoltapas S.A.

Resultados

Para realizar el respectivo análisis de esta investigación se procede a mostrar los resultados arrojados es cada pregunta, posteriormente se conocen las causas que han generado dicha rotación; se realizó la encuesta a los 58 trabajadores del área productiva de INCOLTAPAS S.A, obteniendo los siguientes resultados:

Imagen 1.

Población para aplicación de encuesta.

Estadísticas

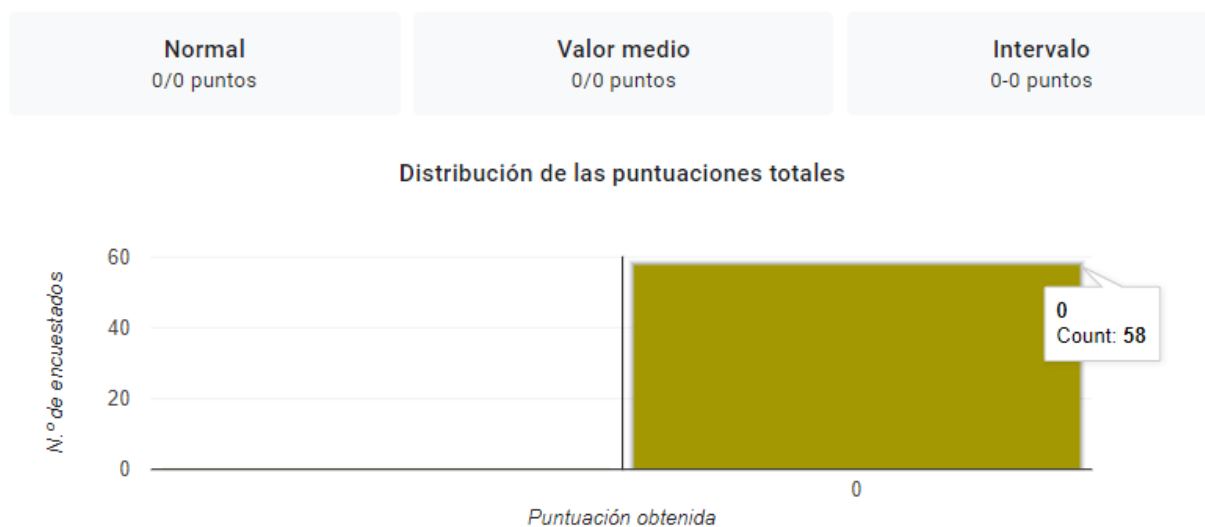
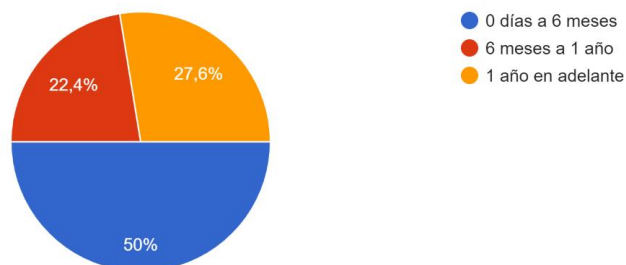


Imagen 2.*Pregunta 1.*

1. Seleccione la respuesta según sea el caso. ¿Cuanto tiempo lleva vinculado a Incoltapas?

58 respuestas

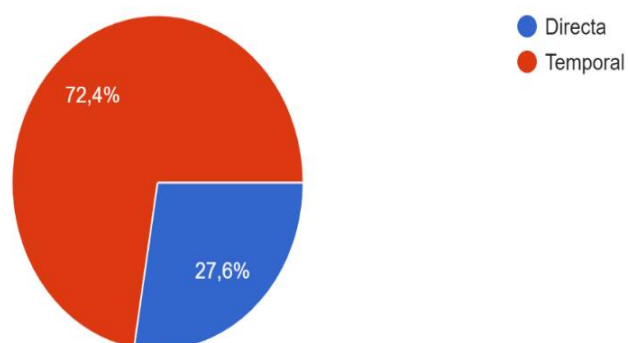


Se determina que la población encuestada dentro de la organización, el 50% lleva vinculada aproximadamente menos de un año y el otro 50% más de un año.

Imagen 3.*Pregunta 2.*

2. Seleccione la respuesta según sea el caso. ¿Tipo de Vinculación?

58 respuestas



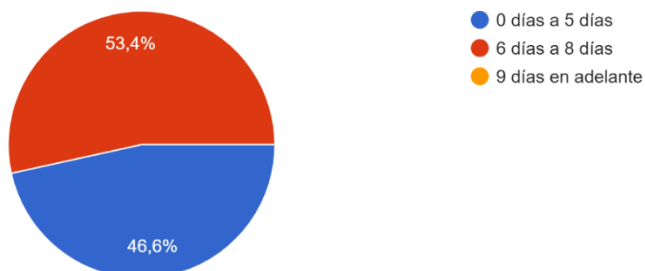
El personal encuestado corresponde al 72% trabajadores temporales y el 27% trabajadores con contrato directo.

Imagen 4.

Pregunta 3.

3. Seleccione la respuesta según sea el caso. ¿Cuál fue la duración del proceso de selección?

58 respuestas



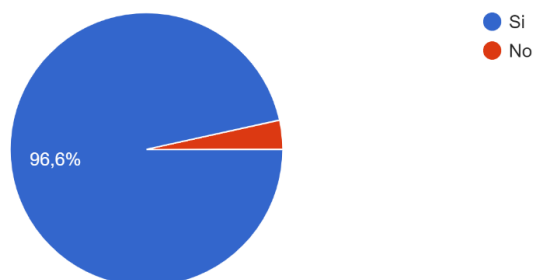
En esta pregunta quisimos profundizar en los tiempos de duración de proceso de selección, evaluando la efectividad del proceso; se observa que del periodo de duración es de aproximadamente 6 a 8 días, se sugiere su duración no supere los 4 días esto con el fin de evitar espera por parte de los candidatos.

Imagen 5.

Pregunta 4.

4. Seleccione la respuesta según sea el caso. ¿Durante el proceso de selección le fue brindada la información pertinente al cargo al que se postuló?

58 respuestas



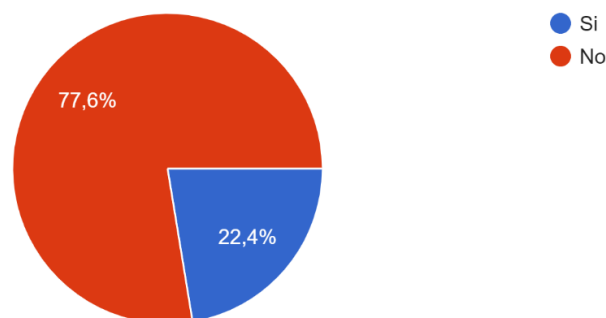
La percepción de la mayoría de los trabajadores es que durante el proceso de selección se les brinda la información referente al cargo a desempeñar.

Imagen 6.

Pregunta 5.

5. Seleccione la respuesta según sea el caso. ¿Considera que la información que le brindaron sobre el cargo es suficiente?

58 respuestas

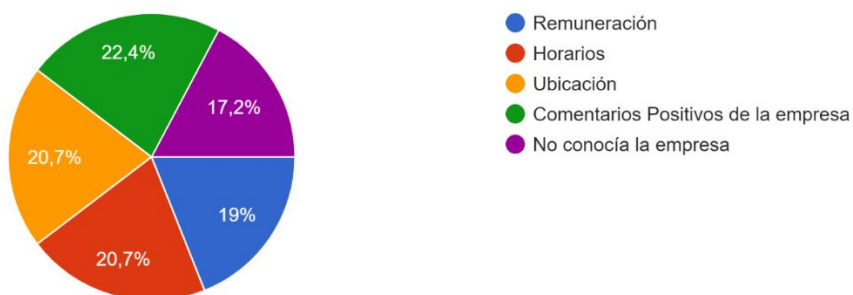


Con respecto a estas respuestas se evidencia que la información suministrada durante el proceso de selección no es la esperada por los colaboradores.

A raíz de la información obtenida de la encuesta, se profundiza con el departamento de talento humano sobre las especificaciones del cargo del personal de producción. Donde nos facilitan el perfil del cargo del auxiliar de producción y se evidencia lo siguiente:

- El perfil requerido por la empresa es una persona entre 19 y 23 años, sin experiencia y con grado noveno (9°) de bachillerato.

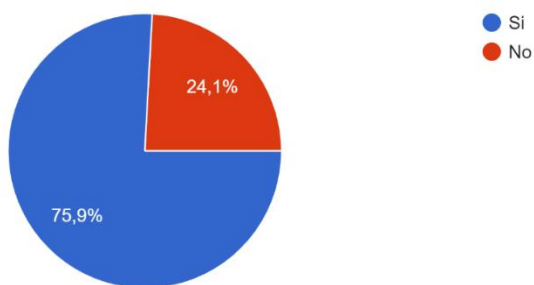
Ante la situación anterior, se concluye que el todo el personal nuevo es inexperto en las labores de producción; INCOLTAPAS es una empresa de manufactura de Tapas plásticas y metálicas, también de envase sanitario, por lo tanto, consideramos que si requiere de un poco de experticia para poder realizar la labor correctamente.

Imagen 7.*Pregunta 6.*

En esta pregunta se busca identificar los motivos por los cuales se vincula el personal a INCOLTAPAS S.A, se observa que hay equilibrio entre las opciones dadas. (Remuneración, horarios, ubicación, comentarios).

Imagen 8.*Pregunta 7*

7. ¿Considera que el proceso de inducción realizado por Incoltapas fue organizado: Es decir ¿conto con un cronograma establecido, objetivos claros, actividades específicas y evaluación de resultados?
58 respuestas

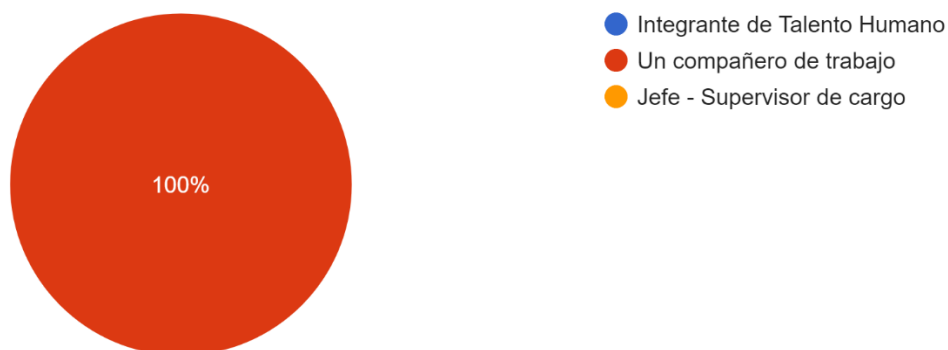


En esta pregunta se evidencia que el proceso de inducción realizado por la empresa se evalúa de forma satisfactoria cumpliendo con las expectativas del personal.

Imagen 9.*Pregunta 8.*

8. ¿Quién le brindo la inducción en puesto de trabajo?

58 respuestas

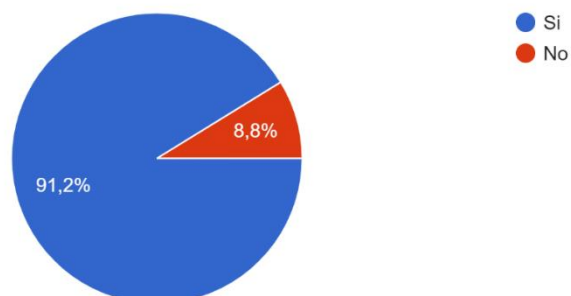


Se observa que la persona asignada para realizar la inducción en puesto de trabajo, es un compañero de trabajo asignado para tal fin.

Imagen 10.*Pregunta 9.*

9. ¿El personal que le brindo la inducción cuenta con el conocimiento específico sobre el cargo?

57 respuestas



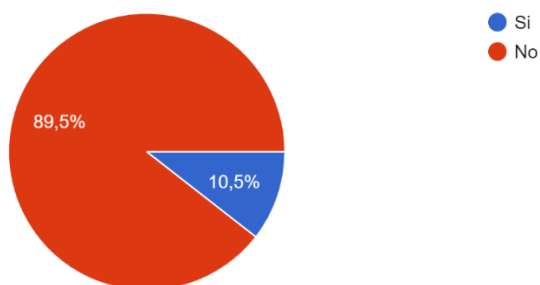
Así mismo, el personal asignado para realizar la inducción cuenta con el conocimiento para realizarla.

Imagen 11.

Pregunta 10.

10. ¿Durante el tiempo de Inducción, se sintió a gusto con la persona que le realizó dicha inducción?

57 respuestas



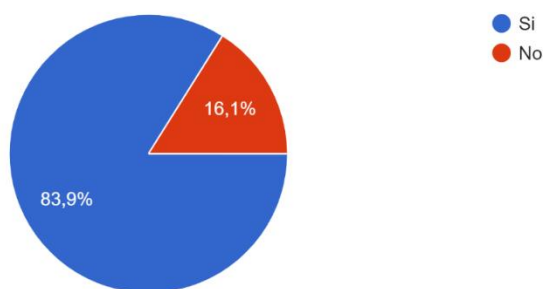
En esta se evidente el inconformismo del personal que recibe inducción, dado a que no se siente a gusto en su primer proceso de formación, se puede considerar que, al no tener experiencia en el proceso, el personal nuevo no se siente cómodo.

Imagen 12.

Pregunta 11.

11. Dentro de la organización es viable que los colaboradores roten para adquirir conocimientos y destrezas por las diferentes áreas de producción....r en este proceso de adquisición de conocimiento?

56 respuestas



En esta pregunta, dentro de la organización es viable que los colaboradores roten para adquirir conocimientos y destrezas por las diferentes áreas de producción. Según la pregunta: ¿Usted estaría interesado en participar en este proceso de

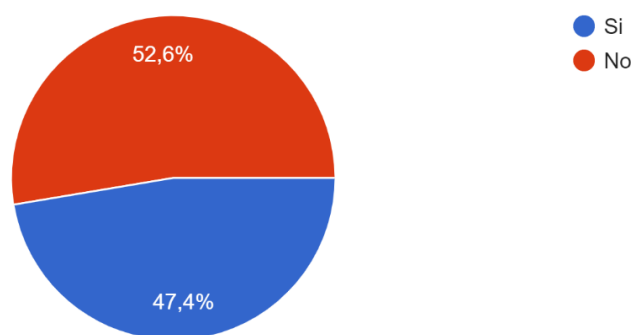
adquisición de conocimiento?, se evidencia que el personal le gustaría rotar por varias áreas de producción, aprendiendo de los diferentes procesos.

Imagen 13.

Pregunta 12.

12. Después de 10 meses laborando en la compañía, se tiene la posibilidad de realizar la vinculación directa; ¿Conoce los beneficios que tendría al lograr este cambio de contrato?

57 respuestas

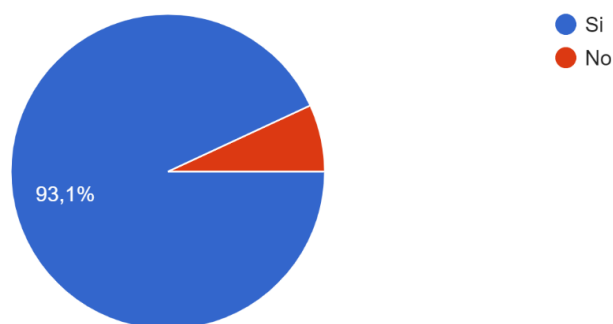


Se evidencia que el porcentaje de personal que no está enterado de los diferentes beneficios que tiene la empresa al ser contratado directamente por ella, es superior al que, si cuenta con la información, a raíz de este se deja una recomendación a la empresa para realizar divulgación de esta información, con esto se lograría mayor compromiso por parte de los trabajadores nuevos.

Imagen 14.*Pregunta 13.*

13. En la organización se manejan varios medios de comunicación: Correo electrónico, buzón de sugerencias y días de atención en la oficina de t...e comunicación empresa y empleado son efectivos?

58 respuestas

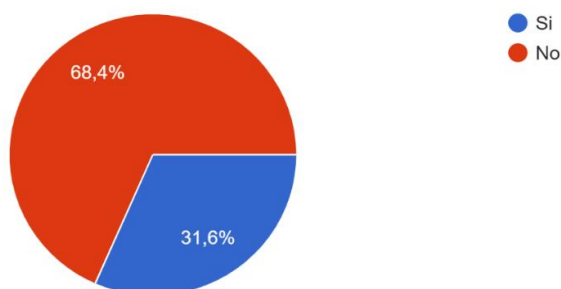


El personal manifiesta que los medios de comunicación internos de la organización son efectivos.

Imagen 15.*Pregunta 14.*

14. Se siente apoyado laboralmente por Incoltapas SA?

57 respuestas

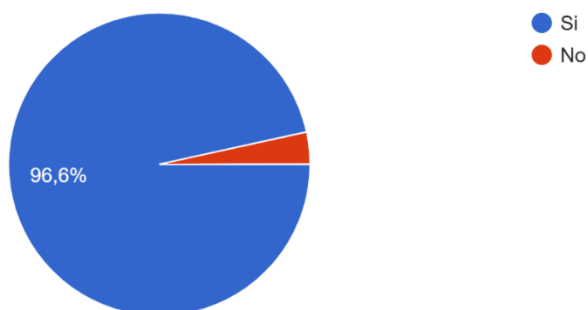


En esta pregunta se observa que la mayoría del personal encuestado no se siente apoyado por la empresa laboralmente, dándonos también como recomendación para la empresa ser incluyente a todo el personal vinculado en diferentes actividades.

Imagen 16.*Pregunta 15.*

15. ¿Considera que los beneficios de la empresa deberían ser para todo el personal vinculado con Incoltapas, sin importar el tipo de contrato?

58 respuestas

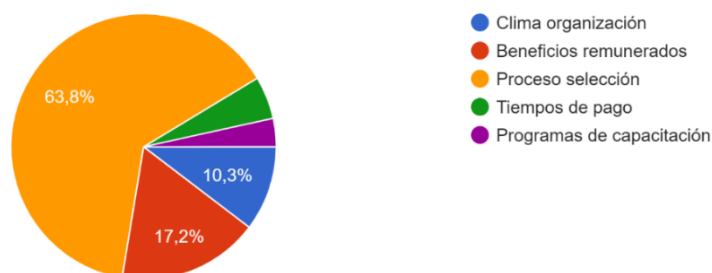


Se evidencia que la gran mayoría del personal, optaría por que los beneficios otorgados por la empresa fuera para el 100% del personal vinculado con INCOLTAPAS, esta situación nos ayudaría con el compromiso de los trabajadores hacia la organización.

Imagen 17.*Pregunta 16.*

16. ¿Si tuviera la posibilidad de mejorar algo en la organización, que considera sería la prioridad en Incoltapas S. A?

58 respuestas



En esta pregunta se evidencia de forma notoria que el personal considera que el proceso de selección realizado por la temporal – empresa, será una de las cosas a mejorar dentro de la

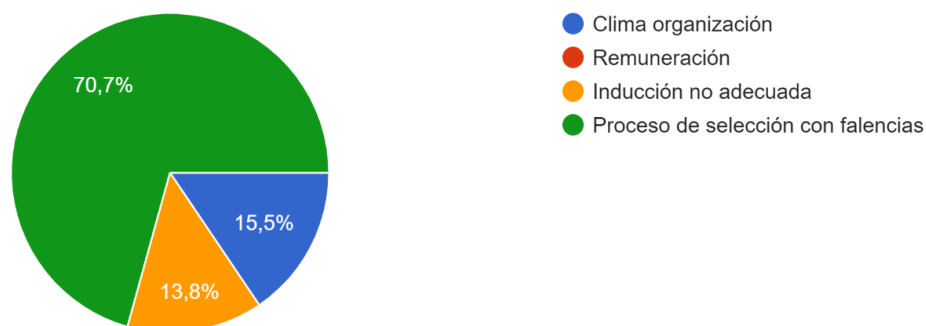
organización, concluyendo así que el proceso de selección con la temporal cuenta con falencias administrativas a la hora de su ejecución.

Imagen 18.

Pregunta 17.

17. Se ha evidenciado en los últimos semestres, que la rotación del personal es elevada en unas secciones de producción. ¿Por qué considera que sucede esta situación?

58 respuestas



El proceso de selección que se desarrolla en Incolatapas, al ser a través de un tercero, se evidencia que está presentando fallas importantes y por esto la percepción de la gente frente al proceso no es la esperada, se evidencia inconformismo y al ser muy representativo esto hace que el personal no esté a gusto con su puesto de trabajo y se vaya de la organización.

Entrevista a personal Administrativo

Imagen 19.

Entrevista jefe de talento humano INCOLTAPAS S.A- Parte 1.

Entrevista a personal Administrativo.

Personal Directivo - Incoltapas S.A.

1- Jefe de talento humano

De acuerdo con la información presentada anualmente en el informe de la dirección por la dirección, se evidencia que para el segundo semestre de este año 2021, la rotación del personal fue muy elevada.

¿Tiene claridad el porqué de la rotación del personal temporal es tan elevada? Si/No ¿Por qué?

Si claro, desde el departamento de talento humano se realiza seguimiento a todas estas situaciones, a través de encuestas al personal tanto directo como temporal, se realiza sensibilizaciones, se busca motivar al personal de la empresa para minimizar estas situaciones, se ha logrado identificar que, para el personal nuevo, el cargo no es lo esperado por el nivel de responsabilidad y expertica, también, no sienten apoyo por parte de sus compañeros.

¿A qué atribuiría esta situación?

Se han logrado detectar varias falencias en los diferentes procesos, entre estos tenemos el personal antiguo de la organización, quienes son los encargados de brindar las inducciones al personal nuevo, se han recibido varias quejas por parte del personal nuevo por lo cual se ha buscado sensibilizar al personal antiguo para mejorar esta situación.

Imagen 20.

Entrevista jefe de talento humano INCOLTAPAS S.A- Parte 2.

¿Considera que el proceso de selección actual de Incoltapas es el indicado?

Como todos los procesos tenemos falencias, nosotros nos basamos de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización, que por supuesto día a día salen cosas por mejorar y es lo que buscamos día a día.

En cuanto al proceso de selección considero que a la fecha si se pueden mejorar varias cosas, las cuales esperamos que ustedes con este proyecto puedan darnos una luz y validar aquí en Incoltapas como lo podemos incorporar.

¿Se podría estudiar la viabilidad de realizar la contratación directamente por Incoltapas?

Bueno, esto sería una opción muy acertiva nos ayudaría bastante a mejorar muchas cosas; sin embargo, los lineamientos establecidos para esta empresa no lo permite, podemos exponer la situación con los argumentos necesarios a la Gerencia general y validar si existe la posibilidad.

Maria Inés Vigoya B.

Maria Inés Vigoya Pecerra
Jefe Talento Humano
INCOLTAPAS S.A.

Imagen 21.

Entrevista gerente general - INCOLTAPAS S.A- Parte 1.

Entrevista a personal Administrativo.

Personal Directivo - Incoltapas S.A.

1- Gerente general

De acuerdo con la información presentada anualmente en el informe de la dirección por la dirección, se evidencia que para el segundo semestre de este año 2021, la rotación del personal fue muy elevada.

¿Tiene claridad el porqué de la rotación del personal temporal es tan elevada? Si/No ¿Por qué?

Si. De acuerdo con lo que indica talento humano y he logrado evidenciar, esta rotación obedece al mal clima laboral que hay dentro de algunas secciones de la planta.

¿A qué atribuiría esta situación?

A que en la actualidad a la gente no le gusta enseñar, la población a raíz de la emergencia sanitaria se ha vuelto muy perezosa.

¿Considera que el proceso de selección actual de Incoltapas es el indicado?

Hasta el momento ha dado resultado.

Imagen 22.

Entrevista gerente general - INCOLTAPAS S.A- Parte 2.

¿Se podría estudiar la viabilidad de realizar la contratación directamente por Incoltapas?

Nosotros somos una empresa independiente, sin embargo estamos atada a los lineamientos de las empresas hermanas. En la actualidad obdecemos el procedimiento de la contratación a través de temporal, ya que esta resulta más económica para las empresas.


Industria Colombiana de
INCOLTAPAS S.A.
Nit: 860.027.917-6

Resultado final – Propuesta de mejora

Luego de realizado esta encuesta y entrevista y de acuerdo a información adicional presentada por el área de talento humano de INCOLTAPAS S.A, logramos realizar la revisión del perfil de cargo del auxiliar de producción (pregunta No. 5 de la encuesta a los trabajadores); en este se puede evidenciar el proceso de selección a través de la empresa junto con la temporal está presentando falencias desde su inicio, ya que el personal manifiesta inconformismo con la información brindada por parte de la temporal sobre el cargo a desempeñar el funcionario.

Por lo anterior y basado en los resultados obtenidos, la propuesta de mejora al proceso de selección y contratación será realizar ajustes en cuanto a las especificaciones propias del cargo de auxiliar de producción, ya que se evidencia que el personal al no contar con experiencia previa a la realización de sus funciones, su inducción y darse cuenta de la destreza que necesita el cargo, simplemente lo abandona porque no cumple con sus expectativas.

Para lo cual, se propone luego de ser avalada la propuesta, realizar un cronograma de actividades que incluya los responsables del proceso de actualización de perfil; Identificar el perfil que se requiere, de acuerdo con la necesidad del cargo, adicional debe contar experiencia en los diferentes sectores de producción, se espera exigir que el personal que ingrese tenga culminado su bachiller académico y que su edad sea de los 25 años en adelante, porque también se atribuye este problema en que el personal solicitado para este cargo es muy joven, los cuales a corto plazo su interés principal es estudiar y en la empresa es muy difícil brindar un horario flexible a los colaboradores por ser esta, una planta de producción, también, se exigirá un tiempo mínimo de 8 meses de experiencia en empresas de producción, esperando que al cambiar el perfil de cargo del auxiliar de producción con estos requisitos, se pueda minimizar la rotación del

personal y que puedan culminar su etapa como personal temporal y se les pueda brindar la oportunidad de ingresar a la compañía con contrato directo, luego de realizada la actualización se divulgará la oferta laboral con la información específica del cargo al que se aplica, estableciendo horarios, turnos, salarios y beneficios.

El responsable principal será la jefatura de talento humano en conjunto con la jefatura de gestión de calidad, la cual es la encargada de realizar y publicar las actualizaciones realizadas en los procesos, formatos y documentos internos de la empresa, la jefatura de talento humano se apoyara en los analistas de selección y contratación; El tiempo para ejecutar esta actualización será de 15 días máximo, luego de ejecutado la actualización en el sistema de gestión de calidad se realizará evaluación de eficacia del cambio y efectividad en producción con el personal nuevo vinculado, de acuerdo con los estándares establecidos.

Conclusiones

Se logra identificar cuál es el motivo principal de la rotación del personal nuevo, contratado a través de empresa temporal, el cual nos arrojó que es por el proceso de selección ejecutado actualmente y sus exigencias.

Se consigue proponer un plan de mejoramiento para optimizar el clima organizacional de la empresa y reducir la rotación de personal, a través de un plan Padrino el cual se especifica en las recomendaciones para la empresa.

Se puede concluir que dentro de la empresa INCOLTAPAS cuenta con un programa de inducción efectivo para el personal vinculado, sin embargo, se podría realizar planes de acción como mejora continua al proceso, donde se profundice en la inducción del personal Nuevo.

También, se evidencia que INCOLTAPAS no se ofrecen beneficios a todo el personal, ya que tanto personal de planta como temporal consideran que todos deben de recibir beneficios, ya que si se ofrecen solo a unos empleados se incurre en fomentar en el personal sentir no ser tenido en cuenta; evidenciando una inequidad laboral, dejando ver el descontento, fomentando la desmotivación lo que es un factor que contribuye a la rotación de personal.

Se evidencia que autoconocimiento e introspectiva del personal entrevistado, arroja ciertos niveles de negativismos por parte de los empleados temporales a la hora de llevar a cabo su proceso de vinculación, beneficios otorgados por parte de la empresa, clima organizacional, lo cual requiere acciones pertinentes que permitan crear un plan de mejora, logrando así comportamiento ético adecuado, conductas y adherencia a la estructura organizacional, permitiendo así tener un impacto positivo en cada empleado de la empresa Incoltapas S.A.S. es

importante que el personal de la empresa conozca la razón del porque se deben capacitar y de cómo esto puede impactar de manera positiva en el ámbito laboral, todo el personal debe estar enfocado en el cumplimiento de metas y fijando objetivos.

Las propuestas de mejora que la encuesta y análisis aporta a la empresa se reflejan en que debe haber estrategias diseñadas y ejecutadas por unos profesionales con capacidades, destrezas y conocimientos necesarios del talento humano dentro de la empresa Incoltapas S. A. que permitan llevar un proceso de selección acorde con las necesidades expuestas por el cargo que logren contratar al personal idóneo logrando mantener la producción dentro de la compañía.

Recomendaciones

A raíz de lo arrojado por la encuesta, se propone realizar un plan o una acción de mejora la cual nos ayude a facilitar la comunicación entre el personal antiguo y el personal nuevo, a éste se le podría denominar un “**plan padrino**” el cual consistiría en que el personal antiguo, apadrine al personal nuevo en el inicio de inducción, con este lograríamos motivar al personal nuevo y antiguo ya que se ofrecería una compensación en tiempo al personal antiguo, al finalizar inducción satisfactoria y ser evaluado por el personal nuevo; así personal nuevo se sentirá a gusto en sus inicios dentro de la organización.

Se le recomienda a la empresa Incoltapas implementar una encuesta de satisfacción de retiro del personal, esto con el fin de conocer las sensaciones, que dejó la empresa a su ex empleado, así descubrir cuales fueron las causas y los motivos específicos que lo llevaron a tomar dicha decisión, esto le permite a la empresa recibir información verdadera sobre el estado de la compañía, lo cual se puede traducir en una oportunidad de mejora que permita crear estrategias de retención interviniendo en las áreas donde se presentan más inconformidades por parte de los empleados que abandonan la empresa, logrando así poder identificar las falencias actuales e implementar planes de acción garantizando así mejores condiciones laborales para los futuros empleados.

Se recomienda a la empresa INCOLTAPAS a futuro la contratación directa, ya que si cuenta con un perfil del cargo definido, conoce de las necesidad del tipo de personal que requiere para cada cargo, es factible contratar directamente ya que le va a permitir tener una mejor relación con los empleados, conocerlos e identificarlos, creando así una mejor relación con el personal; así la empresa genera confianza y despierta en el personal compromiso y sentido de

pertenencia frente a las funciones que debe de realizar mejorando así el desempeño , ya que si cuenta con el personal idóneo, competente no tendrá que estar incurriendo en costos de subcontratar personal con otras empresas; de esta forma la empresa es más competitiva y rentable.

Se recomienda a la empresa Incoltapas contratar el personal de manera directa sin ninguna empresa intermediaria, esto con el fin de evitar primero, la alta rotación del personal, procesos de selección fallidos y mal clima laboral entre los compañeros; lo que le permitiría a la empresa mantener su estándar de producción estable, por otra parte, esto ayudaría con la optimización de tiempo en las funciones que realiza el departamento de Talento Humano, ya que se evitarían los reprocesos dentro del área, de esta manera se podría llevar un proceso de selección homogéneo, también, se podría minimizar los altos índices de rotación que maneja la empresa actualmente ya que el proceso de reclutamiento será el mismo para todos, implementando estas mejoras la empresa podría reducir los índices del mal clima organizacional, ya que con el personal idóneo y completo ningún empleado deberá quedarse después de haber cumplido su horario de trabajo.

Bibliografía

Activo Humano. (2022). <http://www.activohumano.com.co/index.php/nosotros/quienes-somos>.

Obtenido de <http://www.activohumano.com.co/index.php/nosotros/quienes-somos>

Asamblea Constituyente de Colombia. (1991). *Constitucion Politica de Colombia*.

Brunet Luc. (1987). *CLIMA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000616/C2.pdf>

Código Sustantivo del Trabajo. (1993). *Código Sustantivo del Trabajo*.

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (ppm

47-93) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>

Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722)

García Solarte . (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*.

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 6. p. 251). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

ley 1562 del 2012 . (s.f.). *SISTEMA DE RIESGOS LABORALES*.

Martínez, E. (14 de 05 de 2020). *¿Cómo ha Afectado el COVID19 al Reclutamiento en las*

Empresas? Obtenido de [\[humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/\]\(https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/\)](https://revistaempresarial.com/gestion-</p>
</div>
<div data-bbox=)

Mendez Alvarez . (2006). *Clima organizaional en Colombia*.

Martinez, E. (03 de 2020). revistaempresarial.com.

<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.56-65). <https://elibro>

net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174

net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Perdomo P., S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado. UNAD. Florencia

[OVI]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

Anexos

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLjlvRs4kLShtK8S9-Sd_sBe4ZDg6EUUhG7x6FHR_uFc3RvA/viewform?usp=sf_link

<https://drive.google.com/file/d/1PFDS0ZjRUpY-XBCnvy0CdZFG2h3OZynS/view?usp=sharing>