

**Propuesta de Plan de Mejoramiento del Proceso de Selección de Personal a la Empresa  
Audifarma S.A. en la Regional Cesar**

Milena Patricia Cortina Maldonado

Luz María Charris Rodríguez

Saray Isabel Gámez Beleño

Leonardo José Mosquera Tovar

Albeiro Aya González

Asesor

Luz Karina García Contreras

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

2023

## **Dedicatoria**

Milena Cortina Maldonado

A Dios por ser mi guía, por darme sabiduría y las fuerzas para alcanzar este triunfo.

A mis padres Augusto Cortina y Doris Maldonado quienes, con sus consejos y buena orientación, me han impulsado alcanzar mis metas y no rendirme.

A mi cuñado Orlando Agámez por su apoyo incondicional y a toda mi familia por ser una columna fundamental en mi vida, brindándome el estímulo que he necesitado para culminar con éxito mi carrera profesional.

Luz María Charris Rodríguez

Dedico este trabajo primero que todo a Dios, por haberme dado la vida, regalarme la salud, la sabiduría para llegar hasta este momento tan importante de mi carrera profesional. A mi madre

María Magola Rodríguez, por siempre estar conmigo en todo momento escuchándome y regalándome esas palabras de fortaleza en los momentos que sentía desfallecer o desistir de mi carrera. A mi esposo Oswaldo Miele por ser esa persona incondicional, por estar conmigo en mis momentos tristes y momentos felices, pero sobre todo por el apoyo que me ha brindado a lo largo de mi formación Académica.

A mis hijos Lineny, Oswaldo Andrés y Camilo Andrés por ser mi motor de vida, el pilar que me da las fuerzas de querer superarme cada día más, como persona y como profesional para que se sientan muy orgullosos de su madre.

Saray Isabel Gámez Beleño

Este trabajo de grado está dedicado A: Dios, primeramente, quien me ha guiado, me ha proporcionado sabiduría e inteligencia para salir adelante en todo y su mano de lealtad, fidelidad y amor me dieron la fortaleza necesaria hasta el día hoy.

A mis padres Marelis Beleño y Hernando Gámez ya que estuvieron conmigo en cada proceso brindándome su apoyo incondicional en cada etapa, gracias por inculcar en mí el valor del esfuerzo y valentía para hacerle frente a cada adversidad, les agradezco por cada una de sus oraciones y palabras de aliento que hoy en día han hecho de mí una mejor persona. A mis hermanos por Geiner Gámez, Johana Gámez, Oneiver Gámez y a mi esposo Camilo Molina, ya que al igual que mis padres estuvieron para mí en todo momento, brindándome sus consejos y acompañándome en cada meta y sueño que he tenido.

Leonardo José Mosquera Tovar

Después de tantos tropiezos y lucha, he logrado culminar mi carrera. Agradecerle a Dios, primeramente, a mis padres, a mis hermanos por el apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona. A mis hijos que fueron mi motor para seguir adelante, a mi compañera Lilia gracias por brindarme tu tiempo, apoyo y confianza.

Albeiro Aya González

En el diario vivir el complemento de los esfuerzos y la dedicación, cualidades que nos hacen saltar de las diferentes circunstancias avante es de vital importancia dar las gracias a Dios, por ser la fuerza necesaria para culminar esta meta anhelada y meritoria en sus ambientes laborales y formativos.

Mis padres que son el pilar de formación y costumbres heredadas, el amor y la motivación de seguir esforzándome día tras día.

Expreso mi gratitud a mis hijos mi compañera, por ser el ánimo perpetuo de mis perspectivas y el motivo por el cual había días extenuantes donde se debía tener más fortaleza.

Y, finalmente, a los que no creyeron en mí, con su actitud lograron que tomará más carácter en episodios asiduos de la vida.

## **Agradecimientos**

Resulta importante reconocer a todas las personas que con el paso del tiempo han influido de una u otra manera a conquistar nuestros sueños y alcanzar nuestras metas en este proceso de formación profesional.

Queremos expresar nuestros agradecimientos primeramente a Dios quien nos ha llenado de capacidades para escalar cada peldaño de nuestra carrera y llegar a la meta final.

Gracias a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, y a sus tutores quienes nos han ayudado hacer posible este proceso de formación, especialmente a nuestra tutora Luz Karina García, por brindarnos sus conocimientos y acompañamiento en este proceso final de formación académica.

Gracias al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Audifarma S.A que nos ha brindado la información clave y necesaria para la construcción de este trabajo.

Gracias a nuestras familias, que han contribuido con su apoyo incondicional a encaminarnos por las mejores rutas de la vida.

Gracias a nuestros compañeros de equipo, que con su esfuerzo y dedicación hemos logrado alcanzar las metas propuestas.

## Resumen

El Talento humano es fundamental en las organizaciones, por tal razón hemos optado por realizar una propuesta de grado, direcciona a la gestión de Recursos Humanos, orientado a la selección de personal en la empresa Audifarma S.A. El principal objetivo de esta propuesta es diseñar un plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal teniendo en cuenta las necesidades y políticas actuales de la empresa Audifarma S.A, y así mismo proponer técnicas e instrumentos que mejoren dicho proceso dentro de la empresa. En la elaboración de dicha propuesta se realizó una investigación diseño no experimental de manera transversal y tipo descriptivo, utilizando la entrevista y encuesta como método de recolección de datos. Al realizar dicha investigación se pudo deducir que el proceso de selección de personal de la empresa Audifarma S.A necesita la optimización de técnicas innovadoras, las cuales nuestro plan de mejoramiento le brindará.

***Palabras claves:*** proceso, selección, plan, mejoramiento, talento humano.

### **Abstract**

Human Talent is fundamental in organizations, for this reason, we have chosen to make a degree proposal, directed to Human Resources management, oriented to the selection of personnel in the company Audifarma S.A. The main objective of this proposal is to design an improvement plan for the personnel selection process taking into account the current needs and policies of the (this) company, and likewise propose techniques and instruments that improve this process within the company. In the elaboration of this proposal, a non-experimental design investigation was carried out in a transversal and descriptive way, using the interview and survey as a method of data collection. When carrying out this investigation, it was possible to deduce that the personnel selection process of the company Audifarma S.A needs the optimization of innovative techniques, which our improvement plan will provide.

**Keywords:** process, selection, plan, improvement, human talent

## Contenido

Introducción .....	11
Planteamiento del Problema .....	13
Justificación .....	15
Objetivos .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos .....	17
Antecedentes del Problema.....	18
Antecedentes Internacionales .....	18
Antecedentes Nacionales.....	20
Antecedentes Locales .....	21
Marco Teórico.....	23
Paradigma Clásico de la Administración .....	23
Las Doctrinas Administrativas de Henry Fayol .....	26
Teoría de las Relaciones Humanas.....	28
Teoría del Proceso de Gestión del Talento Humano.....	32
Proceso de Selección del Personal .....	37
Marco Legal .....	41
Metodología de la Investigación.....	46
Diseño de la Investigación.....	46
Enfoque Metodológico .....	47
Tipo de Investigación .....	47
El Modelo de Investigación.....	48

Población/Muestra.....	49
Técnicas de Recolección de Información.....	50
Resultados.....	56
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	82
Referencias Bibliográficas.....	84
Apéndices.....	88



### **Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Normatividad del Proceso de Selección de Personal en Colombia.</i> .....	41
<b>Tabla 2</b> <i>Normatividad y Políticas de la Empresa Audifarma S.A.</i> .....	44
<b>Tabla 3</b> <i>Distribución de la Planta de Personal de acuerdo con su Cargo y Función.</i> ....	56
<b>Tabla 4</b> <i>Determinación de empleos necesarios en la empresa Audifarma S.A.</i> .....	71

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Planta de Personal de la Empresa Audifarma S.A.</i> .....	58
<b>Figura 2</b> <i>Oportunidad de trabajo</i> .....	60
<b>Figura 3</b> <i>Acceso a Manual de Funciones</i> .....	61
<b>Figura 4</b> <i>Postulación al Cargo</i> .....	62
<b>Figura 5</b> <i>Reclutador Profesional en el Proceso</i> .....	63
<b>Figura 6</b> <i>Sentido de Pertenencia</i> .....	63
<b>Figura 7</b> <i>Identificaciones del Trabajo</i> .....	64
<b>Figura 8</b> <i>Destrezas, Prácticas y Objetivos Profesionales Destacados</i> .....	65
<b>Figura 9</b> <i>Tiempo de Respuesta de Correos y Llamadas</i> .....	66
<b>Figura 10</b> <i>Satisfacción en el Proceso de selección y Contratación</i> .....	66
<b>Figura 11</b> <i>Mejorar Proceso de Selección</i> .....	67

## **Introducción**

El talento humano es el elemento más significativo para el cumplimiento de la misión de las organizaciones compiten a través de sistemas de planificación, gestión y procesos entre ellos el proceso de selección establecidos para contar con los mejores profesionales acorde con la realidad moderna y así establecer un impacto positivo en los resultados futuros. En este trabajo conoceremos más a fondo sobre el proceso de selección de personal en la empresa Audifarma S.A, la planta de personal de acuerdo con su cargo y función, la selección de empleos fijos y temporales, el proceso de selección establecido para los diferentes cargos conforme al perfil y la cantidad de cargos existentes que deban suplirse previamente, los métodos e instrumentos usados y el mejoramiento a dicho proceso.

Es de tener en cuenta que la Empresa Audifarma S.A. maneja una alta presión en las soluciones integrales, en la entrega, gestión de medicamentos y otras tecnologías saludables y gestión de riesgos; por lo cual se hace necesario diseñar un plan de mejoramiento para el proceso de selección anual del personal de acuerdo con sus necesidades, con el fin de suplir pertinentemente el talento humano que se ajuste a los diferentes cargos.

La Empresa Audifarma S.A, es un gestor farmacéutico integral, que brinda soluciones a sus clientes con una transcendencia superior hasta la gestión eficiente del riesgo, la cual tiene como función la prestación de servicios de entrega de medicamentos a las EPS, IPS o entidades que contraten por medio de farmacia, es decir la realización de una buena gestión organizativa para el cumplimiento beneficio de las comunidades y clientes en general que lo requieran, lo cual implica el despliegue de una serie de funciones administrativas, coordinativas, complementarias, técnicas, financieras y gestoras del desempeño eficaz y oportuno. Por lo tanto, requiere del talento acorde a las funciones requeridas, con el fin de garantizar el correcto

funcionamiento de los servicios que se prestan. de acuerdo con el programa líder de gestión humana de la empresa Audifarma S.A, teniendo en cuenta los requisitos legales para la selección del talento humano de esta empresa.

En este proceso de selección es necesario identificar ¿cuál es el proceso de selección que aplica la empresa Audifarma S.A? ¿Definir técnicas e instrumentos utilizadas en el proceso de selección? ¿qué factores influyen en el proceso de selección del personal en esta empresa?, ¿cómo alcanzar una organización en los planes, programas y entregas en las diferentes prestaciones de servicios de la entidad farmacéutica?, ¿Cómo mantener y retener un personal suficiente y disponible para el logro de estos objetivos? ¿Cómo seleccionar el talento humano para aprovechar sus capacidades? También se tendrá en cuenta el plan de previsión de recursos humanos para determinar los puestos de trabajo requeridos, para cumplir con los mandatos actuales y futuros en base a los requerimientos de los perfiles profesionales definidos en el manual de labores, con el fin de tener en cuenta las necesidades actuales de personal y aplicar un plan de mejoramiento Este plan busca mejorar los procesos de selección de personal, teniendo en cuenta la normatividad de selección, las políticas, métodos e instrumentos utilizados en el proceso, y así tener una completa organización de las necesidades de planta, para el pleno desempeño de las funciones de la empresa Audifarma S.A.

## **Planteamiento del Problema**

Audifarma es una empresa constituida con un factor humano calificado según la normatividad vigente y estatal colombiano, bajo rigurosos procedimientos de gestión y calidad tendientes a actualizaciones que propenden a medida que el sistema de salud se moderniza según los requerimientos del sector salud, factores humanos son de vital importancia que se complementan con la motivación y eficacia y productividad en la gestión de sus funcionarios

El factor humano está distribuido de acuerdo con su cargo y gestión. En los últimos 4 años el proceso de selección de personal a implicando un gran reto en el procedimiento adecuado de la previsión de recursos humanos en el tema de selección de personal y los lineamientos de salud por parte de la contingencia contemporánea al caos generado por pandemia, debido a que son muchas las extensiones, las funciones, los cargos elaborados de acuerdo con el perfil profesional, las competencias, la experiencia que hay que tener en cuenta para que se dé un proceso funcional, acorde a las exigencias establecidas en la normatividad en salud pública. Por esto, surge una pregunta ¿Cómo debe ser una propuesta para que en el proceso de selección de personas en la empresa Audifarma S.A. Regional Cesar exista una organización en los planes, eventos y proyectos de las distintas oficinas y departamentos de la organización con un personal suficiente y disponible para el logro de objetivos? Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo la investigación, exploración, la identificación y recopilación de datos e información clave que nos permitan conocer los factores que inciden significativamente en este proceso de selección de personal acorde a las exigencias de cada cargo o dependencia y así identificar el modo de cubrir el tipo cuantitativo y cualitativo del personal, es decir proporcionar los funcionarios de acuerdo a las necesidades de cada dependencia en su desarrollo y competencia para el cumplimiento de metas. Para ello es preciso realizar un análisis de los Recursos humanos, que nos lleve a conocer

exactamente la cantidad de cargos que conforman la planta de empleados. Analizar los tiempos señalados de capacitación para los funcionarios activos, promover la inducción y reducción para los cargos ya establecidos, Conocer e identificar los puestos necesarios creados con requisitos y perfiles profesionales de acuerdo con las funciones y lineamientos establecidas en cada dependencia de acuerdo con su planes y proyectos, para dar respuesta a las necesidades presentes, eventuales y futuras procedentes de la realización de sus competencias. Explorar en las medidas de cobertura ya sea en procesos de selección u otro tipo de contratación, como son nombramiento ordinario como son los empleos de libre nombramiento o remoción y reubicación de personal, encargos, provisionalidad de carrera dentro de la empresa.

Las acciones y medidas pertinentes que se pueden llevar a cabo en el departamento de R.RHH en el área de selección de personal van a permitir lograr un plan estratégico de la previsión del talento humano, tener un diagnóstico oportuno de los puestos solicitados, aprovechamiento de las capacidades de la nómina de empleados y así tener a disposición las fortalezas y capacidades de todo el capital humano que labora en las diferentes entornos organizacionales para ejecutar con éxitos las funciones requeridas y mantener una organización en los planes y proyectos en las diferentes dependencias.

## **Justificación**

En la actualidad existen un sin número de organizaciones que priorizan su proceso interno de contratación de manera parcial, porque desconocen muchas estrategias para seleccionar su personal o hacen un mal manejo de estas, por lo tanto, comienzan a surgir desacuerdos en el interior de la empresa, ya que como no se aplican las estrategias de manera correcta el personal seleccionado no es el más capacitado para ejecutar el cargo otorgado.

El proceso de selección es un paso fundamental en la contratación de nuevos empleados para una organización. Es importante evidenciar este proceso para asegurar que se lleva a cabo de manera justa y objetiva, y para garantizar que se seleccionen los candidatos más adecuados para el puesto.

Con el objetivo de atender a lo anteriormente expuesto, buscamos crear un plan de mejoramiento en base al adecuado proceso de la selección de personal de la empresa Audifarma S.A, donde el talento humano esté distribuido de acuerdo con su cargos y gestión; para planificar, dirigir y promover el desarrollo de la gestión de dicha empresa.

Este plan de mejoramiento se enfocará en los perfiles por competencia, lo cual le permitirá a la empresa Audifarma S.A fijar lineamientos que permita evaluar a los candidatos con base en criterios, objetivos, seleccionar al candidato idóneo para este en términos de experiencia, habilidades, conocimientos, valores y cultura empresarial, así como asegurar la calidad del trabajo que depende en gran medida de la calidad de los empleados,

Un proceso de selección adecuado aumenta las posibilidades de contratar a los mejores candidatos, lo que resulta en una mayor calidad del trabajo y, por lo tanto, en un mayor cumplimiento de metas y objetivos.

También es importante destacar que el plan de mejoramiento será una propuesta significativa donde el departamento de recursos humanos tendrá la opción de eliminar o instalar nuevas acciones, métodos y herramientas que permitan seleccionar al candidato más adecuado desde el principio, evitando así la necesidad de repetir el proceso de selección en el futuro.

(Chiavenato, 2006) dice que el proceso de selección es el proceso mediante el cual se elige a la persona idónea entre los candidatos reclutados que encajen en el puesto, para tomar el cargo existente en la organización.

El reclutamiento de personal va más allá de una serie de pasos que se realiza dentro de los recursos humanos para escoger un personal que desistió de su puesto laboral o por una vacante que debe ser suplida, muchas organizaciones no tienen en cuenta lo importante que es establecer estrategias y protocolos que ayuden a mejorar la búsqueda de ese personal que presentas las aptitudes y actitudes correctas para ocupar el puesto laboral ofertado

Es de gran importancia notar como estos procesos influyen de manera significativa en la vida profesional adaptando habilidades, capacidades, conocimientos y los valores necesarios para realizar una función en la construcción del diseño de mejoramiento de una manera eficiente. Para llevar a cabo la realización de estos procesos en coordinación con el departamento de Recursos Humanos y así y obtener una eficaz y eficiente dirección del talento humanos logrando los resultados esperados en el proceso de selección de personal de la empresa Audifarma S.A.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de mejoramiento para el proceso de selección a la empresa Audifarma S.A, de acuerdo con sus necesidades, a fin de determinar la disponibilidad suficiente de talento humano con principios de calidad, eficiencia y eficacia para el logro de metas.

### **Objetivos Específicos**

Identificar la planta de personal de la empresa Audifarma S.A. de acuerdo con el cargo y función dentro de la organización.

Determinar los empleos necesarios, teniendo en cuenta los requisitos y perfiles profesionales de acuerdo con la normatividad establecida y funciones a realizar.

Definir técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de selección a fin de predecir el desempeño y rendimiento de habilidades y destrezas del talento humano, para atender las necesidades de personal.

## **Antecedentes del Problema**

En esta sección se relacionan algunos trabajos de investigación respecto a autores, que, con anterioridad, citaban las variables de estudio que hacen referencia a nuestro tema de investigación a nivel internacional, nacional y local.

### **Antecedentes Internacionales**

Ting-Ding y Déniz (2007)., “se preocupan por analizar la incidencia que tiene la ética en la selección de personal, toda vez que los procesos de selección pueden llegar a afectar emocionalmente a los participantes; es decir, que dichos efectos pueden ser duraderos”; como ejemplo, se tienen aquellos participantes, que perciben una injusticia en las pruebas de selección. Situación que desmotiva a los candidatos afectándolos psicológicamente, especialmente en aquellos que han sido anteriormente rechazados.

Respecto a la entrevista de selección, plantean que algunas preguntas no están enfocadas hacia temas relevantes para el empleo, estas se desvían hacia información sobre la vida personal, ideologías, ocio, aficiones, tendencia sexual, hábitos de consumo, entre otras. Información que puede llegar a generar prejuicios que van en contra de la capacidad del candidato para ocupar un cargo laboral, aspectos estos no son importantes para la empresa y desfavorecen al personal y a su derecho a la protección de la intimidad, Ting-Ding y Déniz (2007). Con lo expuesto por los autores, queda en evidencia la ética como un elemento fundamental en las prácticas de selección de personal.

Cancinos Kestler, (2015). En su trabajo titulado “Selección de personal y desempeño laboral”, tuvo como propósito determinar la relación existente entre la selección de personal con el desempeño laboral, realizado en una empresa de tipo industrial (ingenio azucarero) ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu - Guatemala, su planta de personal del área administrativa 36

empleados con menos de seis meses laborando. El tipo de investigación es cuasi experimental, los instrumentos utilizados fue la escala de Likert, que permitió establecer la eficacia del proceso de selección y permitiendo graficar el nivel de desempeño de sus funcionarios. Con esto se pudo determinar que la efectividad del proceso de selección en un 71,15%, y su nivel de desempeño de los colaboradores oscilo en un rango aceptable. Permittiendo determinar mejorando el proceso de selección aumenta el nivel de desempeño de los trabajadores, es decir, que él un buen proceso de selección es directamente proporcional al desempeño. Recomendando la utilización de técnicas en el proceso de selección para conocer el perfil de los candidatos y se proponer un plan de fortalecimiento utilizando la entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica con el fin de determinar las aptitudes de los candidatos.

Mayorca (2021). Proceso de selección de personal en la Empresa Motorlink SAC, Perú. Se llevo a cabo como analista de reclutamiento en Motorlink SAC en servicios de psicología. Se explican las fases del proceso para seleccionar aspirantes idóneos en cada uno de los cargos requerido por empresa. Se inicia el proceso con el requerimiento que hacen las áreas de la empresa. Esta necesidad se plasma en el formato de requerimiento de personal el área de recursos humanos en la oficina de selección de personal, una vez recibido el requerimiento se da inicio al proceso haciendo la publicación de la necesidad en diferentes medios de reclutamiento; posteriormente, se realiza la convocatoria y se aplican los filtros necesarios para obtener una tener una terna y de ésta al candidato final. El proceso se realiza con unos formatos que sirven para adquirir datos de cada participante, de esta manera se van filtrando aquellos que se ajustan más al puesto vacante. En este caso, el proceso de selección lo lleva a cabo una profesional en psicología, el cual es la persona idónea para detectar la personalidad, motivaciones y habilidades

blandas de los candidatos y sobre todo del grupo de aspirante que se presenta en el proceso para cubrir los puestos postulados.

### **Antecedentes Nacionales**

López (2017) en su trabajo titulado “Reclutamiento, selección e inducción de personal en Inciteco S.A.S.” Utilizó un diseño metodológico descriptivo-analítico haciendo un diagnóstico de los procesos y técnicas que se utilizan en la empresa, para posteriormente indagar sobre los problemas de administración del recurso humano con el fin de buscar posibles soluciones al mismo. Determinó, que las empresas edificadas empíricamente necesitan de estructurar sus procesos administrativos, mejorando con esto la productividad y la organización interna de la misma; en el inicio de la convocatoria, entre más más cantidad aspirante para a elegir, será mucho más eficaz la selección, debido a que la diversidad de candidatos con las características buscadas por la empresa, indispensable contar con unos parámetros de selección definidos y alineados con las políticas de la empresa, eso es clave para la generación de valor en la empresa; el proceso inicial es fundamental a la hora de medir los de valores de cualquier empleado, reduciendo incertidumbres y asegurando desempeños que den plus diferente a los procesos internos en cualquier dependencia de la empresa.

La Personería Municipal de Barrancabermeja (2014), elaboró un documento llamado “Selección de personal” con el cual busca plasmar las pautas para el ingreso del personal que va a trabajar para la entidad, lo cual permita el cumplimiento de los aspectos definidos de ley en Colombia. Este procedimiento, inicia con el requerimiento de personal a la dependencia encargada de realizar el proceso de reclutamiento y selección, y finaliza, con el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección del candidato. Cuyo proceso se realiza en varias fases, tales como: Fase uno: procesos de selección o concursos para los empleos de carrera en la Personería

municipal. Fase dos: procesos de reclutamiento y selección de los empleos de gerencia pública.

Fase tres: empleos de carácter temporal o transitorio.

### **Antecedentes Locales**

Montero (2021). Análisis y evaluación del proceso de selección, vinculación y contratación de personal de la empresa Klaren's de Valledupar. Lácteos del cesar Klaren's es una empresa que se fundó en el año 1984, ha sido una empresa reconocida en el área de los productos de leche y sus derivados a nivel local y nacional, desde su comienzo su objetivo ha sido buscar cubrir las necesidades de sus clientes. Klaren's comenzó por abastecer la ciudad de Valledupar, logrando una gran aceptación por parte de los consumidores, quienes aceptaron de manera masiva productos. Esto le permitió crear una imagen, permitiendo les un incursionar en los diferentes mercados nacionales. La empresa fue desarrollándose y expandiéndose en la elaboración productos desarrollados con leches y sus derivados, lo cual ha traído consigo nuevos retos organizacionales. Hoy en día un pilar importante y fundamental para el crecimiento de una organización, es la adecuada administración del talento humano; con ella se logra tener empleados comprometidos con los objetivos organizacionales, lo cual es importante para mantener la eficiencia, efectividad y eficacia del talento humano de la organización. Cabe anotar, que lácteos del cesar Klaren's presenta unas debilidades en la oficina de personal, es por ello por lo que se toma este departamento encargado de la incorporación de personal con el propósito de realizar un estudio a este proceso.

El proceso de la selección de personal viene desde la revolución de las industrias, estos han cambiado de la mano de las nuevas tecnologías de información.

En el avance del desarrollo organizacional de los últimos años se presentado unas series de cambio en la gestión de talento humano generando nuevos conceptos tales como: capital

humano potencial e intelectual que se están utilizando en las organizaciones con el objetivo de reclutar a los aspirantes que tengan la capacidad de ajustarse al cambio.

Según Lawrence Appley, “El ser humano necesita recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer y qué constituye un trabajo bien hecho”. Es por esto, que es importante en el momento de selección, y posterior vinculación a la organización del personal a contratar, realizar la inducción, entrenamiento y la capacitación de personal que va a elaborar en la empresa, para tener la certeza que el aspirante al cargo cumple el perfil para cada puesto y tengan la capacidad de adaptarse al cambio. Desde este enfoque se desarrollará el presente trabajo, que es determinar las capacidades de cada uno de los aspirantes a los diferentes puestos, con el objetivo de vincular a las personas idóneas que se ajusten a las áreas misionales de la empresa.

## **Marco Teórico**

### **Paradigma Clásico de la Administración**

Proceso De Selección De Personal Enfocado A La Teoría De La Administración Clásica De Taylor. El proceso de selección de personal es un componente fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que permite identificar y contratar a los candidatos más adecuados para una organización. La teoría de la administración clásica de Frederick Winslow Taylor (1911) proporciona un guía para analizar este proceso desde una perspectiva histórica y teórica.

Taylor es considerado el padre de la administración científica, una escuela de pensamiento que se centra en la eficiencia y la productividad en el lugar de trabajo. Su enfoque se basa en la idea de que la eficiencia se puede lograr mediante la aplicación de principios científicos a la gestión de la producción y la organización del trabajo (Taylor, 1911). En este contexto, el proceso de selección de personal se convierte en un elemento clave para garantizar que los empleados sean seleccionados de manera que maximicen la eficiencia y la productividad.

Uno de los principios fundamentales de la teoría de Taylor es la selección científica de los trabajadores. Taylor argumentó que los empleados deben ser seleccionados y asignados a puestos de trabajo en función de sus habilidades y capacidades, en lugar de basarse en amistades o conexiones personales (Taylor, 1911). Este enfoque implica la utilización de métodos sistemáticos y objetivos para evaluar a los candidatos, como pruebas de aptitud y entrevistas estructuradas.

Además, Taylor abogó por la capacitación y el desarrollo de los empleados como una forma de mejorar la eficiencia y la productividad. Según su teoría, los patrones deben proporcionar a los trabajadores la formación necesaria para realizar sus tareas de manera eficiente y efectiva (Taylor, 1911). En el contexto del proceso de selección de personal, esto

implica identificar las habilidades y competencias requeridas para un puesto y asegurarse de que los candidatos seleccionados reciban la capacitación adecuada para desempeñar sus funciones con éxito.

Otro aspecto importante de la teoría de Taylor es la importancia de la supervisión y el control en el lugar de trabajo. Taylor argumentó que los gerentes deben supervisar de cerca el desempeño de los empleados y establecer objetivos claros y medibles para garantizar la eficiencia y la productividad (Taylor, 1911). En términos de selección de personal, esto sugiere que los empleadores deben buscar candidatos que sean receptivos a la supervisión y capaces de trabajar de manera efectiva bajo la dirección de un gerente.

A pesar de sus contribuciones a la teoría de la administración, la perspectiva de Taylor ha sido objeto de críticas en las últimas décadas. Algunos críticos argumentan que su enfoque mecánico y deshumanizado del trabajo puede conducir a la alienación y la insatisfacción laboral (Braverman, 1974). “Además, la teoría de Taylor se centra en gran medida en la eficiencia y la productividad, lo que puede llevar a la explotación de los trabajadores y la falta de atención a sus necesidades y bienestar” (Morgan, 1986).

A pesar de las críticas, la teoría de la administración clásica de Taylor ha dejado un legado duradero en el campo de la gestión de recursos humanos y el proceso de selección de personal. Algunas prácticas de selección de personal, que actualmente se aplican, reflejan los principios de Taylor.

**Evaluaciones de habilidades y pruebas psicométricas:** Estas herramientas permiten a los evaluadores evaluar objetivamente las habilidades, aptitudes y personalidades de los candidatos, lo que facilita la identificación de aquellos que son más adecuados para un puesto específico (Gatewood, Feild & Barrick, 2015). Estas evaluaciones reflejan el enfoque de Taylor en la



selección científica de los trabajadores. Las entrevistas estructuradas en las que se hacen las mismas preguntas a todos los candidatos son una forma efectiva de reducir el sesgo y garantizar que las decisiones de contratación se basen en objetivos y relevantes (Levashina, Hartwell, Morgeson & Campion, 2014). Este enfoque es coherente con la visión de Taylor de la selección basada en habilidades y capacidades.

El análisis de competencias implica identificar las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para tener éxito en un puesto específico (McClelland, 1973). Este enfoque ayuda a los usuarios a seleccionar candidatos que posean las competencias requeridas ya desarrollar programas de capacitación y desarrollo que aborden las necesidades específicas de los empleados, en línea con los principios de Taylor.

La evaluación del desempeño y establecimiento de objetivos, la evaluación regular del desempeño de los empleados y el establecimiento de objetivos claros y medibles son prácticas comunes en la gestión de recursos humanos moderna (Aguinis, 2013). Estas prácticas reflejan el énfasis de Taylor en la supervisión y el control para garantizar la eficiencia y la productividad.

Actualmente, el proceso de selección de personal en el siglo XXI es la creciente diversidad en el lugar de trabajo. A medida que las organizaciones se vuelven más globales y multiculturalmente diversas, es esencial que los empleadores adopten enfoques de selección de personal que valoren y promuevan la diversidad (Roberson, 2006). Si bien el enfoque de Taylor se centra en la selección de empleados en función de sus habilidades y capacidades, no aborda claramente la importancia de la diversidad en el lugar de trabajo. Por lo tanto, es necesario complementar los principios de Taylor con enfoques más inclusivos y culturalmente sensibles para la selección de personal.

## Las Doctrinas Administrativas de Henry Fayol

Es presentado por los investigadores como el padre de la teoría funcional, Rivas (2007), fundamenta que las doctrinas de Fayol se derivan de la aplicación de los principios de la administración científica, aunque contribuyeron a la generación de riqueza y promovieron la eficiencia en las organizaciones.

Partiendo del paradigma de Henry Fayol donde nos dice que la función administrativa es la encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de establecer el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, estableció lo que se conoce como el proceso administrativo, este paradigma se relaciona directamente al proceso de personal de la empresa Audifarma S.A

(García de Berrios, 2007), observa que Fayol señala como objetivo de este enfoque clásico-organicista el establecimiento de la instrucción de la administración, por la utilidad que ésta representaba para desarrollar empresas en el marco de la segunda revolución industrial. Además, establece que las empresas deben estructurarse, organizarse, dividirse en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo el enfoque de proceso, esta estructuración debe estar sustentada en aquellas acciones básicas que le dan razón de ser y permanencia a todo tipo de organización.

El marco teórico de la teoría clásica de la administración de Henri Fayol se basa en la idea de que la administración es una actividad que se puede enseñar y aprender, y que se puede aplicar de manera universal en cualquier tipo de organización. Fayol propuso que la administración se divide en cinco funciones fundamentales las cuales son:

- Planear: permite imaginar el futuro y trazar el programa de acción de la empresa

- Organizar: clasificar tanto el organismo material como el social de la organización
- Dirigir: es encaminado para guiar orientar al personal
- Coordinación: permite unir, pactar todos los actos y esfuerzos del personal de la empresa
- Control: corresponde a comprobar que todo lo que suceda en la empresa este acorde a las reglar establecidas.

Cada una de estas funciones se enfoca en un aspecto específico de la gestión de una organización, y todas son igualmente importantes para el éxito de la empresa.

Además, Fayol estableció catorce principios de la administración que se consideran fundamentales para el éxito de cualquier organización. Estos principios incluyen la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la unidad de dirección, la centralización, la jerarquía, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa, la unión del personal, la remuneración, la disciplina, el orden y la previsión.

Hay que hacer hincapié que Henri Fayol en su teoría clásica de la administración orienta este proceso en la eficiencia y la eficacia en la gestión de las organizaciones los cuales son considerados fundamentales para el éxito de cualquier empresa.

Partiendo del paradigma que la función administrativa la cual es la encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de establecer el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, este proceso se estableció lo que se conoce como el proceso administrativo.

(Baldramina & Vázquez, 2009), consideran la organización como una gran maquinaria donde todo debe estar proyectado, el empleado debe ser elegido por sus actitudes y aptitudes que garanticen un mejor desempeño en sus obligaciones, en este aparecen elementos importantes como: la división del trabajo, el diseño de cargos, la

implementación de tareas, y motivadoras a través de incentivos salariales, premios por producción, condiciones de y estandarización de procesos.

Según, (Zayas Agüero & García Vidal, 2002) habla sobre seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una organización donde cada función es fundamental y corresponde a una determinada capacidad específica el cual el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones esenciales son las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Es de tener en cuenta que, entre las principales cualidades para desarrollar estas funciones, Fayol señala las cualidades físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia, las cuales son relevantes y se deben tener en cuenta para aplicarlas en la empresa Audifarma S.A.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

Relaciones humanas (Elton Mayo) A través del tiempo este autor se ha estimado uno el máximo comisionado de la teoría de las relaciones humanas aplicadas dentro la administración.

(Mulder, (2017)) La teoría de las relaciones humanas tiene su origen en el margen de la segunda guerra mundial, debida que antes de lo ocurrido, se tenía conocimiento de la administración científica que se encaminaba solo en que los empleados de cada organización realizaran sus actividades laborales de la manera más eficaz y eficiente posible.

Al término de la segunda guerra mundial comienzan a relucir las consecuencias de este acontecimiento, entre ellas las dificultades económicas que presentaba el país, por lo cual esto hace que las relaciones humanas y las ciencias que están unidas a ella (sociología, administración y psicología) comiencen a examinar factores como el cansancio, el estado físico de la persona y la capacitación del personal.

(Torres Cabrera, (2017)). Sin embargo, Elton Mayo, consideraba que existían otros elementos que afectaban la conducta del empleado dentro de la empresa, por lo tanto, empieza a proponer cambios y de esta manera lograr que la producción mejorara; así que junto con su grupo de colaboradores plantean el experimento Hawthorne realizado en la ciudad de Chicago en la empresa donde él laboraba, uno de esos cambios fue ejercidos en la disminución de las horas laborales.

Elton busca como objetivo principal darle un giro diferente a la forma (Arango Henao, (2011)). en que los trabajadores interactúan con la empresa y con sus superiores, además busca la humanización y democratización en el sistema administrativo dentro de la organización.

Los siguientes son los principios básicos de esta teoría

(Ramos Lugo, (2007))

La conducta social y la integración: Este principio se expone que el trabajador no debe laborar de una individual sino de una manera colectiva, ya que el trabajo se realiza de manera grupal, el análisis realizado concluyó que el comportamiento de cada ser humano está regido por una serie de pautas sociales

Los bonos y castigos: Los empleados que laboraba por más de horas de lo establecido o por defecto menos horas de las indicadas no tenían el mismo valor de respeto entre sus compañeros ni tampoco el mismo aprecio

Los grupos informales: Es grupos forman el capital humano de la empresa que pueden tener opiniones que contrarresten a los llamados grupos formales de la organización

Los factores emocionales: Elton y su grupo de investigadores descubrieron que un buen ambiente laboral va ligado a una excelente relación humana y la colaboración entre sí.

Contenido del cargo: El estudio realizado dio a conocer que la capacitación no era sinónimo de eficacia y productiva que los trabajadores evitaban la rutina del cargo.

Forma de supervisión: Los supervisores debían ser capaces de ofrecer una relación social amable y una sana comunicación para con los trabajadores.

(Ramos Lugo, (2007))La aplicabilidad del estudio y el nacimiento de la teoría de las relaciones humanas realizado por Elton supuso los orígenes conceptuales como:

- Liderazgo
- Motivación
- Dinámica de grupo
- Organización informal

No obstante, esta teoría ha traído muchas críticas a lo largo del tiempo ya que muchos alegan que su surgimiento ha traído muchos conflictos (Sandoval Reyes, (2015). ) Debido a que se enfoca en el trabajo en equipo y deja de lado en gran parte al trabajo individual, además exponen que se preocupa ampliamente por la felicidad del empleado y se ciega a otros enfoques.

A pesar de lo que muchos estudiosos piensan de esta teoría, se debe tener en cuenta los grandes aportes que esta nueva visión le contribuyó a la administración; ya que antes de su surgimiento no se tenía en cuenta a los trabajadores como un factor importante en la empresa, además se propuso que la eficiencia y la productividad en una organización no dependencia de la maquinaria solamente sino de cómo era la interacción de manera grupal, también a raíz de este enfoque surgieron nuevos términos que hasta el día de hoy son usados con frecuencia y que fueron la base para la teoría conductista

Con respecto a la selección de personal, (Vega, 2005).

Esta teoría indica que debido a que el ser humano no está aislado sino en que es un ente que hace parte de la colectividad social dentro de la empresa, su vinculación dentro de la misma se debe realizar no solo analizando sus capacidades para el puesto a ocupar sino también se debe tener en cuenta sus aptitudes sociales en la dependencia de la empresa en la que labora como su comportamiento a nivel general de la organización; por tal razón propone que se implemente estrategias que le permitan a la empresa seleccionar su personal, teniendo en cuenta las características a nivel personal, para poder deducir cómo será su conducta a nivel colectivo en la organización y determinar la aptitud que tiene el aspirante para acoplarse a esta.

En el ámbito de selección de personal esta teoría se enfoca en que la parte psicológica y social de los empleados y su comportamiento grupal es lo más importante para la productividad de las organizaciones, dejando de lado la parte del conocimiento y la experiencia que el trabajador posee sobre su puesto a ocupar, (Vega, 2005) esto lleva a suponer que de acuerdo a esta teoría cualquier inconveniente que se presenta en las empresas no radican en la ineficiencia de la incorporación de trabajadores que sus conocimientos vallan en dirección de los objetivos establecidos por la empresa sino que los trabajadores actúan de una manera ilógica porque no poseen conocimiento de los objetivos de la organización.

En conclusión, la teoría de las relaciones humanas auspicia todo lo que tiene que ver con la comunicación interna dentro de las organizaciones favoreciendo la transmisión del conocimiento claro, pero deja de lado la manifestación del conocimiento tácito dentro de las organizaciones.

## Teoría del Proceso de Gestión del Talento Humano

El proceso de gestión de recursos humanos es un conjunto de tareas destinadas a aumentar la productividad y el bienestar de los empleados. El objetivo es alinear las necesidades de la empresa con las necesidades de los empleados para que ambos puedan avanzar en la misma dirección. Los primeros se benefician de un mejor desempeño y productividad, y los segundos de un mejor bienestar laboral, financiero y personal.

(Herrero Blasco, A., Perello Marin y Herrero Blasco, A., 2018) Dando una mirada hacia el pasado. Encontramos, que la gestión de los recursos humanos es un asunto que existe desde tiempos remotos y se ha desarrollado con positivismo. En la época de las primeras civilizaciones, las tareas y ocupaciones a realizar se repartían en función de las capacidades individuales. Con el tiempo, la importancia de la fuerza laboral se ha hecho evidente, pasando de ser una simple herramienta y medio de producción en la era industrial de principios del siglo XX, a ser una fuente importante de ventaja competitiva sostenida en el siglo XXI y más allá. La función de recursos humanos ha evolucionado desde sus primeras etapas centradas en las rutinas de trabajo de recursos humanos hasta su enfoque actual en actividades de recursos humanos más complejas y transformadoras. Por lo tanto, las actividades de transformación aumentan la importancia estratégica y la visibilidad de la función de recursos humanos en la empresa. De esta manera, los profesionales gestionan, tanto el desempeño organizacional, como el de los empleados. (Herrero blasco, 2018)

Gary Dessler señala los antecedentes históricos de la disciplina de la administración de recursos humanos cuando afirma:



"Los gerentes de recursos humanos se concentraron principalmente en las funciones administrativas. Sirvieron como supervisores sustitutos para la contratación y el despido, administraron el departamento de nómina y administraron los planes de beneficios. A medida que se desarrolló la experiencia en gestión de evaluaciones, el departamento comenzó a desempeñar un papel más importante en la selección y capacitación del personal. Cuando la legislación sindical entró en vigor en 1930, se añadió al campo la responsabilidad de "proteger a la empresa en sus relaciones con los sindicatos". de las leyes de igualdad de empleo en la década de 1960, las empresas comenzaron a depender de sus recursos humanos para evitar demandas por discriminación. Hoy en día, las empresas enfrentan nuevos desafíos, cómo obtener más ganancias de sus operaciones, y esperan que los gerentes de recursos humanos cumplan con estos nuevos desafíos. (Dessler, 2015)

Gary Dessler, un conocido teórico de la gestión de recursos humanos, define la Gestión Personal en el siglo XXI de la siguiente manera:

"Gestión de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y promover empleados y cuidarlos. En términos de relaciones laborales, salud y seguridad. y aspectos legales. Por lo tanto, los temas de discusión deben brindarle los conceptos y las técnicas que necesita para tratar los problemas personales o de 'personas' en su posición gerencial". (Dessler, 2009)

Gary Dessler, es uno de los autores que ha contribuido a la teoría del proceso de gestión del talento humano, quien en su libro "Gestión de Recursos Humanos."

(Dessler, 2011). Describe el proceso de selección de personal en cinco etapas:

1. Planificación de la selección: en esta etapa se define el perfil del puesto de trabajo y se establecen los requisitos y criterios de selección.

2. Búsqueda de candidatos: en esta etapa se identifican los canales de reclutamiento y se lleva a cabo la difusión de la oferta de empleo.
3. Evaluación de candidatos: en esta etapa se analiza y evalúa la información que se ha recopilado sobre los candidatos, a través de técnicas como la revisión de currículums, entrevistas, pruebas psicológicas y de habilidades.
4. Toma de decisiones: en esta etapa se selecciona al candidato más adecuado para el puesto de trabajo, teniendo en cuenta los requisitos y criterios establecidos en la etapa de planificación.
5. Integración y seguimiento: en esta etapa se lleva a cabo la incorporación del nuevo empleado a la organización y se realiza un seguimiento para garantizar su adecuada integración y desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso de selección es una actividad clave dentro de la gestión del talento humano, que requiere de una planificación adecuada y el uso de técnicas de evaluación efectivas para identificar a los candidatos más adecuados para cada *puesto de trabajo*.

El diseño de puestos es el proceso mediante el cual los gerentes determinan los deberes, responsabilidades y dominios de cada puesto. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011)

Actualmente existe un problema y es que la mayoría de las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas, ven el diseño del puesto de trabajo como una simple lista o enumeración de tareas, actividades y funciones que deben completarse, más que como una fuente de satisfacción de las personas.

Antes de realizar un proceso de selección, es necesario que las organizaciones identifiquen cuales son las necesidades y requerimientos de personal para coordinar la funciones

que le permitirán tener en sus instalaciones al candidato que se adapte al desarrollarlo de las actividades para el cumplimiento de objetivos de la organización, para lo cual tenemos la siguiente medida que incluye el análisis del puesto.

Según Dessler (2009). El análisis de puestos es el proceso de determinar los deberes de estas personas y las características de los empleados para cumplir con esos deberes.

Entre las Características del análisis del puesto encontramos que este proceso tiene unas características muy específicas, entre las que se encuentran:

- Es un diagnóstico de los cargos que componen la estructura organizacional.
- Brindar pautas para que los gerentes sepan qué se está haciendo o debería estar haciendo el titular y si está agregando valor a la organización.
- En la línea de lo anterior, proporcionamos una guía para decidir si autorizar la creación o continuación del cargo.
- Esto concede identificar puestos innecesarios, es decir, posiciones que hacen poco para trabajar y que realmente no justifican su existencia.
- Identificar puestos con responsabilidades múltiples que necesitan ser reestructurados o nuevos puestos creados a partir de ellos debido a la incapacidad del puesto para ser productivo.

(Gibson,Ivancevich,Donnelly,& Konopaske, 2011) sugieren tres aspectos del puesto de trabajo.

1. *Contenido:* Lo que se requiere para el puesto en cuanto a las actividades del trabajador, los métodos y técnicas utilizados por los trabajadores, la maquinaria, herramientas y equipos utilizados por los trabajadores, los materiales, insumos o servicios producidos por los trabajadores en actividades concretas.

2. *Los requisitos del puesto* se relacionan con la educación, la experiencia, los títulos, las competencias (habilidades, conocimientos, aptitudes) y otras características personales que debe demostrar una persona para el puesto.
3. *Ambiente de Trabajo:* Se refiere al ambiente físico y sus condiciones de trabajo, así como otros factores que pueden estar asociados al trabajo.

Seguido de las características del puesto de trabajo, también encontramos la descripción del puesto de trabajo. Las descripciones y especificaciones del trabajo suelen incluir lo que se hace (tareas, resultados), cómo se hace (proceso o procedimiento), por qué se hacen las cosas. Se proporciona una lista extensa de varios aspectos relacionados con propósito para el trabajo, criterios de desempeño, en qué condiciones se realiza el trabajo, características del trabajo, etc.

Según Varela (2006) los requisitos de estilo para redactar una *descripción de puesto* son:

*Claridad:* Usar términos confusos que tienen dos o más significados crea complicación.

*Sencillez:* Debe utilizar un lenguaje accesible. Esto no excluye el uso de terminología de uso común dentro de la empresa.

*Conciso:* use la menor cantidad de palabras posible para promover la claridad. Sin embargo, debe tener cuidado de no utilizar mensajes tipo telegrama que sean inapropiados para explicar su posición.

*Precisión:* Probablemente la cualidad más importante. Los términos vagos que pueden ser entendidos por los usuarios que usan descripciones de diferentes anchos, como "mucho, un poco, bueno, largo", deben eliminarse tanto como sea posible.

*Intensidad:* siempre que sea posible, debe intentar proporcionar una descripción descriptiva en lugar de una lista de tonos de gris. El uso de verbos funcionales como "cortar, taladrar, perforar" ayuda a lograr esta cualidad.

## Proceso de Selección del Personal

Chiavenato (2001).” Indica que las empresas gestionaran como medio la selección de personal para lograr sus objetivos organizacionales con los nuevos funcionarios o empleados que van a integrar la empresa”. Términos como eficiencia y rendimiento en todas las personas que laboran son determinantes al momento de contratar en los cargos existentes o por promover en una organización, por esto es concluyente los interrogantes como estos ¿qué es lo que se requiere en cada cargo?, ¿cómo se requiere? y ¿para qué se requiere?, constituyendo las habilidades necesarias que se deben de tener en cuenta para gestionar la nueva persona a cubrir en la vacante.

De esta manera podemos analizar que la selección de personal se coloca en dos aspectos fundamentales los cuales son la comparación de las diferentes personas que se presentan a las convocatorias o concursos el filtro que se realiza según las características de cada cargo y revisarlas por medio del departamento de gestión de los Recursos Humanos o el encargado del área y efectuar según los resultados de cada individuo la toma de decisión sobre el cargo a ocupar.

Comparación. En esta faceta se observa como un componente matemático o algebraico dónde se encuentran variables según las pruebas que tienen un ponderado cuantitativo con sus sumatorias y promedios con mayor, igual, o menor calificación.

Selección. En este proceso de comparación las personas encargadas por medio de todas las pruebas realizadas a los concursantes revisan cuáles de ellos se encuentran aptos para los cargos requeridos por la empresa estos son presentados a el jefe inmediato el cual en sí tomará la decisión de la persona que cubrirá la vacante.

Podemos encontrar los modelos de comportamiento en tres aspectos los cuales son:

1. Colocación: un solo candidato en la selección para una sola vacante a cubrir.

2. Selección: Se encuentran con varios candidatos para una sola vacante, se encuentran dos incidencias, rechazo o aprobación.
3. Clasificación: A diferencia de las dos anteriores en esta se contempla varios candidatos como también vacantes, las incidencias son de aceptación o rechazo, más el que pierde el concurso puede tener méritos o competencia para la aprobación de las demás vacantes abiertas.

Seguimos con la recolección de información del cargo. En la recolección de información referente al cargo implica factores como:

- Análisis del cargo con las funciones intrínsecas y extrínsecas.
- Aplicar la técnica de incidentes críticos donde se busca las actividades negativas y positivas referente al cargo las cuales están documentadas por funcionarios o empleados que generaron características viables o viceversa para la empresa.
- Técnica de según solicitud del empleado que requiere el cargo especificado con requisitos y requerimientos.
- Análisis del cargo por el mercado actual. Aplica en revisión de los cargos similares en otras empresas los requisitos y competencias preestablecidas.
- Hipótesis de trabajo. Esta se basa en si ninguna de las anteriores es viable sobre la técnica de selección, se compilará una serie de características y competencias del cargo como origen de la vacante.

También es de gran importancia tener en cuenta las técnicas de selección de aspirantes al cargo. Conteniendo la información de lo que se requiere para cada vacante según la necesidad de la empresa, el departamento de gestión humana encargada o la persona designada se apoya en las categorías para selección según su aplicabilidad tales como:

- Entrevistas (Dirigidas, o espontaneas)
- Conocimientos o de aptitud (Generales como cultura o especificas según el área de profesión), Psicométricas (Aptitudes generales o específicas, expresivas como la PMK basada en la estructura de la personalidad).
- Personalidad (proyectivas como las de árbol, Rorschach, TAT, Szondi).
- Simulación (Psicodrama, dramatización o role, playing)

Según la recolección de datos y técnicas anteriormente descritas según la teoría de Chiavenato se dispondrá a tomar la decisión de la directriz a seguir en el proceso de selección, dentro de estas se encuentran.

1. Selección en una sola etapa: basado en los resultados de una sola prueba, después de la entrevista se aplica la decisión de admisión o rechazo a los postulados.
2. Selección secuencial en dos etapas: a lo cual es la secuencia de la entrevista basado en una entrevista a los postulados y se infiere que es insubsistente y se profundiza con una prueba a lo cual si se debe tomar la decisión definitiva.
3. Selección secuencial de tres etapas: basados en tres técnicas de selección con sus respectivas decisiones y ponderaciones se estima su resultado, esto lo pueden evidenciar en las entrevistas, pruebas de conocimiento y entrevista técnica, o como amerite el concurso y sus herramientas en la cualificación del concursante.

Evaluación y control de los resultados. En base a términos administrativos siempre la evaluación y control nos generan indicadores de resultado como de control por medio de las diferentes herramientas o metodologías usadas en la selección de personal, el tema de eficacia eficiencia y productividad van intrínsecamente ligadas en beneficio de la organización para

delimitar el costo y gasto con un monto de inversión mínima y que logre los resultados esperados con calidad.

Si los logros en los objetivos enfocados a la meta no son los apropiados para eso se cuenta con el área de control en el seguimiento de las distintas facetas de la selección, y así acordar su funcionamiento.

Entre los costos notorios en la selección de personal se pueden evidenciar los siguientes:

- Operaciones de reclutamiento y selección
- Admisión
- Admisión por origen de reclutamiento
- General, de admisiones
- General de admisiones por fuente de reclutamiento
- Calidad por origen de admisiones
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente

Sin embargo, los costos son los medios por los cuales la organización incurre en egreso de flujo de caja, esto con el fin de obtener en favor el recurso humano favorable y que genere una productividad con el menor gasto posible.



## Marco Legal

En Colombia es de vital importancia que los empleadores tengan en cuenta que los procesos de selección y contratación de un nuevo empleado están regulados por una cadena de leyes y normas, es decir, por una legislación laboral que garantiza la igualdad de posibilidades para los trabajadores locales y extranjeros y ofrece a las empresas el medio de mejorar su competitividad y contratar trabajadores calificados para mejorar sus actividades de ensanchamiento empresarial en el país. Los contratos de trabajo en Colombia están sujetos a importantes leyes laborales.

### **Tabla 1.**

#### *Normatividad del Proceso de Selección de Personal en Colombia*

Normatividad y Leyes	Objeto ó Propósito de la Norma	Cómo se hace Precisa en Colombia
Art. 25 de la Constitución Política de Colombia	Según la constitución, el trabajo es derecho y compromiso de las personas y en todas sus manifestaciones recibe adecuada protección por parte de la nación. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991,04 de julio)	Todos tenemos derecho a trabajar en un ambiente justo y digno
Art. 1,2 y 3.del Código Sustantivo del Trabajo.	Según el CST, la intención primordial es obtener la equidad en las relaciones que se establecen entre empleadores y trabajadores, con espíritu de relación económica y equilibrio social. (Comisión Redactora CST, 1950, 5 de Agosto)	Regulando las relaciones laborales individuales de carácter particular y las relaciones laborales colectivas, estatales y privadas en todo el territorio nacional.
Artículo 22 del Código Sustantivo del trabajo	Según el CST, un contrato de trabajo puede ser verbal o escrito, en el cual un individuo se pacta a prestar servicios a otra persona natural o jurídica, recibiendo un pago y q se encuentra continuamente dependiente o bajo la autoridad de la otra persona. (Comisión Redactora CST, 1950, 5 de Agosto)	En Colombia, los contratos de trabajo se rigen por el (CST) Dependencia económica: el empleador posee los medios de producción y le da todas las herramientas al trabajador para realizar su función Dependencia Jurica: el trabajador obedece las órdenes dadas por su empleador. Dependencia técnica: el empleador proporciona a su trabajador los

---

Artículo 2 del Decreto 256	Proceso de selección de personal. (Ministerio de Gobierno, 1994. 28 de Enero)	conocimientos técnicos para realizar su función Garantizando el ingreso del personal apto que cumplan los requisitos basados en el merecimiento para desempeñar el cargo, teniendo en cuenta un proceso de igualdad de condiciones para todos los colombianos.
Artículo 3 del decreto 256	Suplir las vacantes en un orden de prioridad, (Ministerio de Gobierno, 1994. 28 de Enero)	En la creación de un nuevo cargo o para suplir cuando un puesto queda claramente vacante: Requisitos1. Las personas cuyos cargos fueron suprimidos durante su carrera administrativa y elegidos para restituirles su prelación, así como sus reformas, adicionan otras disposiciones. 2. Los tres (3) primeros lugares de la lista de clasificación del concurso de ascenso. 3. Los que se encuentren en los primeros tres (3) lugares de la lista clasificatoria abierta.
Artículo 25 del Decreto 256	Pruebas o instrumentos de selección. (Ministerio de Gobierno, 1994. 28 de Enero)	Estas instituciones podrán celebrar contratos total o parcialmente con organismos públicos o privados o personas físicas reconocidas como idóneas para el uso de herramientas de selección competitiva en el ámbito de la selección de personal.
Ley 100 de 1993	Su objeto es optimizar la calidad y los niveles de vida los empleados (El Congreso de la Republica de Colombia, 1993, 23 de Diciembre)	Estableciendo un sistema integral de seguridad social. Se han dictado otras normas sobre pensiones, salud, riesgos laborales y prestaciones sociales complementarias
Decreto 2613 28 de diciembre de 2022	Por medio del cual se establece el sueldo mínimo mensual legal. (Integrantes de la comisión permanente de concentración de políticas salariales y laborales, 2022 - 28 de Diciembre)	Logrando un ingreso mínimo mensual garantizado para los empleados, a fin de proporcionar una economía estable a cada individuo contratado.
Ley 1846 18 de Julio de 2017	Por medio del cual se establece la jornada laboral. (El congreso de Colombia)	Estableciendo las jornadas laborales del trabajo diurno o nocturno, teniendo en cuenta el número de horas de trabajo de la jornada

---

		semanal y jornadas diarias laborales.
Las Normas ISO 30400	El objeto es establecer mantener y mejorar continuamente todos los procesos de selección y formación. (Organización Internacional para la Estandarización (ISO), el comité técnico ISO / TC 260, Gestión de recursos humanos)	Ayudar a las personas de los RR. HH, independientemente del tamaño de la empresa o del origen, en lo concerniente a los procesos de selección de personal.
Ley 1562 de 2012 Riesgos laborales	El objetivo es la prevención de riesgos y protección y atención de empleados. (El Congreso de Colombia, 2012, 11 de Julio, pág. 1)	Por medio de Parámetros definidos, que rigen conjuntos de organismos públicos y privados y procedimientos destinados a prevenir riesgos, proteger y cuidar a los trabajadores.

*Nota:* esta tabla muestra la normatividad y objeto de las leyes que regulan el proceso de selección de personal en Colombia. *Fuente:* Elaboración Propia.

### **Información Legal de la Empresa Audifarma S.A.**

Dentro de la información legal de esta empresa encontramos las Políticas de calidad de la empresa Audifarma S.A.

Nuestro convenio es ingeniar soluciones integrales en la gestión y suministro de medicamentos y otras tecnologías en vigor con posibilidad, decisión y protección, agregando esfuerzo a la indagación y a la innovación. Tenemos un conjunto de talento humano altamente calificados y dedicados que trabajan en un ambiente acogedor y respetuoso con recursos y tecnología modernos y un enfoque en la excelencia. Esto nos permitirá mantener nuestro sistema de gestión de calidad. DE-PEF001

Políticas de tratamiento de datos personales- PL - ADF010. La empresa tiene la Finalidad para la cual Audifarma S.A recolecta los datos personales.

A los empleados marcado para el control de acceso a software interno, control de jornada y asistencia, seguimiento y control de huellas de empleados en la organización (contratación inicial, movilidad interna, cambios en seguridad social, salarios, ausencias y salidas), autenticación de empleados y/o o registro,

verificación de falsificación, control de acceso a sus instalaciones, generación de certificados generales, atención y cumplimiento de requerimientos legales de autoridades administrativas y judiciales, así como cumplimiento y requisitos legales; enviar campañas publicitarias y oferta

## Tabla 2.

### *Normatividad y Políticas de la Empresa Audifarma S.A.*

Normatividad y Políticas de la Organización	
Ley 581 de 2012 1377	En la cual se publica reglamentos generales sobre protección de datos personales y decretos reglamentarios Política de Manejo, dirección y Tratamiento de Datos Personales como Controlador y Responsable de la Información
Código de ética- de-ADF019	El Código está diseñado para garantizar prácticas éticas y transparentes no solo en las relaciones comerciales, sino también en las relaciones con las empresas farmacéuticas, sus representantes y las diversas partes interesadas.
Legislación	
Ley 100 De 1993	Establecer un sistema integral de seguridad social y dictar otras normas
Ley 212 De 1995	"Regula la profesión de químico farmacéutico y dicta otras normas".
Ley 1122 De 2007	Introduce algunos cambios en el sistema de seguridad social en el ámbito de la salud y establece otras normas. Vigente
Ley 1581 De 2012	Las disposiciones generales se dictan, sobre la protección de datos personales
Ley 1438 De 2011 Sic	Mediante él, se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictaron otros actos reglamentarios. Vigente.
Ley 1751 De 2015	Mediante él se reglamenta el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.
Ley 1949 De 2019	Mediante el cual se agregan y reforman algunos artículos de las leyes 1122 de 2007 y 1438 de 2011, y se dictan otras normas.
Decreto 1080 De 2021 Ley 1966 De 2019	Tomar medidas para la gestión y publicación de la transparencia del sistema de salud y seguridad social y la publicación de otros actos reglamentarios” establece medidas para administrar y mejorar la transparencia del sistema de salud y seguridad social.

---

Decreto 4747 De 2007	Ministerio de Salud a través del cual se regularizan algunas perspectivas de las relaciones entre Prestadores de servicios de salud y entidades responsables de pagar los servicios de salud a la población a su cargo y se dictan otras alineaciones.
Decreto 780 De 2016	A través de él, se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. Vigente.
Decreto 710 De 2018	Ministerio de Salud Por el cual se modifican unos artículos del Título 12 de la Parte 8 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social en relación con la evaluación de tecnologías para propósitos de control de precios de medicamentos nuevos.
Decreto 2497 De 2018 Decreto Único Reglamentario Imsalud	Según el decreto de 2016 n. 780, que es la autoridad de control del sector salud y seguridad social, cambia las condiciones generales de funcionamiento del administrador de recursos del sistema general de salud ADRES Seguridad Social y giros para transferencias de recursos. Modificación de las condiciones generales de funcionamiento de las ADRES y el giro de los recursos de las rentas territoriales.
Resolución 1478 De 2006 Msps.	Normas emitidas por el Ministerio de Salud para el control, vigilancia y fiscalización de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, producción, distribución, distribución, compra, venta, disposición y uso de sustancias controladas, medicamentos u otros productos que contengan estas sustancias.
Resolución 1604 De 2013 .	El Ministerio de Salud reglamenta el Decreto Legislativo de 2012 No. 019 Artículo 131 y ha dictado otras normas.
Resolución 1479 De 2015	El Ministerio de Salud ha determinado los procedimientos para el cobro y pago de los servicios y tecnologías que no están cubiertos por los esquemas obligatorios de salud, que se brindan a las instituciones relacionadas en el sistema de subsidios.
Resolución 1604 De 2013	El Ministerio de Salud reglamenta el Decreto Legislativo de 2012 No. 019 Artículo 131 y ha dictado otras normas Directrices para el transporte y entrega de medicamentos
Resolución 1479 De 2015	Ministerio de Salud, sobre la determinación del procedimiento para el cobro y pago de los servicios y tecnologías que no están amparados por los regímenes obligatorios de salud que se brindan a las instituciones vinculadas al sistema de subsidios
Resolución 1403 De 2007	El Ministerio de Salud y Protección Social ha definido un modelo de gestión de los servicios farmacéuticos, adoptado un manual de condiciones y procedimientos básicos y dictado otras normas.

---

**Fuente:** Empresa Audifarma S.A.

## **Metodología de la Investigación**

Actualmente el proceso de selección de personal que se realiza en las empresas es muy importante ya que no solo se debe buscar personal para trabajar, sino que además se debe obtener la información de todos los candidatos para poder llevar a cabo todo el proceso de selección con el fin de escoger apropiadamente el candidato con las mejores capacidades para ejercer el cargo a suplir, por esta razón es fundamental poner en práctica una buena técnica de reclutamiento y selección.

Los aspectos más relevantes que la empresa Audifarma S.A deberá tener en cuenta al momento de buscar a sus colaboradores son la descripción del puesto de trabajo, con el fin de entender las cualidades y habilidades que debe poseer el candidato.

Se busca elaborar un plan de mejoramiento que le permita a la oficina de talento humano de la empresa Audifarma llevar a cabo un proceso de selección de personal claro, conciso y eficaz. Es de tener en cuenta que la metodología de la investigación del proceso de selección de personal realizado a la empresa Audifarma S.A se hace necesario realizar un tipo de investigación.

### **Diseño de la Investigación**

El presente proyecto tiene como finalidad desarrollar un plan de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa Audifarma S.A. Se utilizará un diseño no experimental de manera lateral y descriptiva debido a que el sujeto del proceso de reclutamiento cuenta con la información suficiente para comprender a cabalidad los detalles de este estudio.

Según Fidias G.

Arias (2006) se refiere a un estudio sobre la recopilación de datos individuales o la investigación basada en el estudio de estudios individuales.

## **Enfoque Metodológico**

La presente investigación pretende utilizar un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) teniendo en cuenta que este enfoque comprende resultados óptimos en la investigación, la investigación cuantitativa es la encargada de la recolección y análisis de datos, como la identificación de las necesidades de reclutamiento y selección por competencias para la empresa Audifarma S.A, el reconocimiento y estudio del ambiente, determinara efectos negativos y positivos que se deben incluir al diseño del plan de mejora del proceso de selección de personal que se pretende realizar, por tal razón este enfoque mixto realiza una medición numérica, mediante entrevistas, para obtener posibles hipótesis de las técnicas correctas a suministrar.

## **Tipo de Investigación**

Entre los tipos de investigación utilizaremos para nuestro proyecto la investigación descriptiva donde se procede analizar el procedimiento que realiza la empresa Audifarma S.A a la hora de seleccionar el personal, toda esa investigación se lleva a cabo al área de recursos humanos el cual nos permitirá evidenciar las falencias en el procedimiento y por lo tanto se debe realizar un plan de mejora que conlleve a la eficiencia y eficacia del proceso.

Para este trabajo utilizaremos la investigación descriptiva.

Según Méndez (2003): La investigación descriptiva caracteriza el campo en estudio, indica patrones de comportamiento y actitudes en el campo en estudio, define comportamientos específicos y revela y confirma la relación entre las variables en estudio y su asociación. (Mendez, 2003)

“Según Guevara La investigación descriptiva tiene como objetivo comprender situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción precisa de acciones, objetos, procesos y personas.” (2020).

## **El Modelo de Investigación**

Para esta investigación se utilizará un método de investigación deductivo

“El método deductivo, el cual se define como un proceso de conocimiento que parte de la observación de fenómenos generales con el fin de llegar verdades específicas que están claramente contenidas en lo particular. De esta manera, una teoría general de un fenómeno o situación puede explicar un hecho o situación específica encontrada en un estudio.” (Mendez, 2003).

De acuerdo con (Tamayo, 2008), el método deductivo consiste en un conjunto de reglas y procesos mediante los cuales se puede extraer una conclusión a partir de unos enunciados hipotéticos llamados premisas, si se parte de la conclusión hipotética y, dado este supuesto, se debe generar el resultado.

El modelo de investigación que utilizaremos para identificar el estudio se realizaría a partir de deductivo partiendo de lo general a lo particular, ya que el análisis de hechos nos permitirán determinar posibles conclusiones de acuerdo al enfoque cualitativo, además una investigación descriptiva de modo sistemático nos permitirá identificar las necesidades de implementar un diseño de reclutamiento para poder escoger candidatos acordes al perfil que requiere la empresa, el cual se realizara mediante mediciones y recolección de información se lograra efectuar una efectiva selección de personal evitando así tener rotación en la empresa y que los procesos se entorpezcan o demoren.

### ***Selección y la Medición de las Variables de Análisis.***

***Variables Dependientes.*** Para efectuar análisis, selección y vinculación de personal en la empresa *Audifarma S.A.*, se tomaron como variables dependientes:



Proceso de reclutamiento. Es la búsqueda de los candidatos idóneos y de traerlos para ocupar los cargos en la empresa. Se publicará anuncios en los diferentes lugares masivos de comunicación como son radio, periódicos y redes sociales.

Proceso de selección. Es la incorporación de los candidatos finales en cada uno de los puestos específicos ofertados en la empresa. Esto implica la selección de candidatos, eliminación de los aspirantes que no cumplen los requisitos, realización de diferentes pruebas, entrevistas y verificación de referencias.

*Variables independientes.* Con el fin de determinar el valor de la variable dependiente

Vacante. Nos indica que cargo están disponibles y el tipo de vinculación con la empresa.

Requerimiento del cargo. Aquí se debe determinar la edad, escolaridad, experiencia laboral, etc...

Datos del candidato. En esta variable nos indicará las referencias laborales, referencias personales, referencias familiares, antecedentes disciplinarios, antecedentes penales, antecedentes fiscales y nivel educativo del candidato.

Descripción del cargo. Perfil del cargo, funciones del puesto, salario, etc

### **Población/Muestra**

El tipo de investigación a realizar es mixto, el cual buscar efectuar un análisis más extenso de la investigación de modo que, la población a escoger es la empresa Audifarma S.A. También la muestra a escoger será un grupo de empleados y un representante administrativo de la empresa seleccionada, para este estudio se tiene una población de 15 personas, las cuales están conformados por un representante administrativo o gerente y 14 empleados, la muestra sería 15 personas.

## **Técnicas de Recolección de Información**

De acuerdo con el estudio a analizar se realizará un enfoque mixto que será realizado a la empresa Audifarma S.A, de tal forma que la técnica de recolección de información que se utilizará será mediante una entrevista y una encuesta, las cuales será realizada con preguntas abiertas y cerradas a fin de generar un estudio numérico y un análisis de comportamiento de los individuos.

### ***Instrumentos de Recolección de Información***

Dentro de los instrumentos que utilizaremos para recolectar la información tenemos

***Fuentes Primarias.*** De gran importancia para nuestra investigación entre estas tenemos la entrevista la encuesta y la observación

***Fuentes Secundarias.*** Aquí encontraremos información de la empresa, artículos, libros, informes estadísticos.

Compilar Documentos: Recuperar, Analizar, Criticar e Interpretar Materiales Secundarios

Observación directa. Se realiza una visita al lugar de trabajo, *Audifarma S.A.* con el fin de determinar de manera directa la forma como se realiza el proceso de selección y vinculación del personal en la empresa. Este método es de tipo descriptivo donde se describirá como se lleva a cabo el proceso.

Las entrevistas son una de las herramientas más habituales para recopilar datos cualitativos y son útiles cuando necesita recopilar información muy personal. Hay diferentes tipos de entrevistas. Las entrevistas informales y conversacionales son ideales como un enfoque inicial para la investigación de campo, utilizando preguntas abiertas que brindan información rica y detallada

En la entrevista la información que se saca de una muestra acerca de un tema en cuestión. Para el desarrollo de la presente investigación se realiza una entrevista, a un representante administrativo de la empresa, Audifarma S.A, con el fin de poder ampliar la información sobre los procesos que viene realizando la empresa, así mismo para la selección de los colaboradores se empleó una entrevista y evaluación por competencias de cargos, para el diseño del plan de mejora que se pretende realizar al proceso de reclutamiento y selección de personal.

El enfoque de la investigación será cuantitativo, ya que nos permitirá medir y descifrar la postura actual de la empresa Audifarma frente al proceso de selección de personal.

Se hará uso de la encuesta como técnica de recopilación de datos y el instrumento será el cuestionario con preguntas abiertas, con el fin de evaluar cada una de las variables.

También se hará una entrevista y el uso de la observación y evaluación de situaciones que aporten a la recopilación de información que conduzcan a la elaboración de un plan de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa Audifarma S.A

Se utilizará como instrumento de recolección de la información la encuesta.

Según (Sampieri, 2003). La encuesta consta de un conjunto de preguntas sobre una o más variables medibles, la investigación puede ser descriptiva o explicativa.

las encuestas conformadas por un cuestionario para recopilar datos cualitativos y cuantitativo con preguntas abierta y cerradas. Las preguntas abiertas nos permitirán al entrevistado dar respuestas con libertad y flexibilidad, lo que les permite responder de manera amplia en lugar de elegir entre un número determinado de respuestas. Y las preguntas cerradas tienen una amplia variedad de respuestas que se pueden utilizar, asignando un valor a cada respuesta.

Esto facilita la comparación de las respuestas de diferentes personas, lo que a su vez permite el análisis estadístico de los resultados de la encuesta para encontrar el objetivo de la investigación en esta parte.

Modelo de entrevista y encuesta para medir o determinar problemática en el proceso de selección en la empresa Audifarma S.A.

A empleados:

1. ¿Cómo se enteró de la oportunidad de trabajo?
2. ¿Todas las personas tienen acceso a su manual de funciones?
3. ¿Qué tan fácil fue postularse para este puesto?
4. ¿El reclutador fue profesional durante el proceso?
5. ¿Tuvieron sentido de pertenencia los encargados del proceso del proceso selección
6. ¿El reclutador reveló visiblemente las identificaciones del trabajo?
7. ¿Al realizar la entrevista personal se puede conversar sobre las destrezas, práctica objetivos profesionales destacados??
8. ¿Cuánto tiempo duraron los reclutadores en responder a sus correos electrónicos o devolver sus llamadas?
9. ¿Qué tan satisfecho está en general con el proceso de selección y contratación?
10. ¿Tiene otros comentarios o sugerencias para mejorar el proceso de selección de personal?

*A directivos*

1. ¿Quiénes son los encargados de realizar el proceso de selección de personal en la empresa Audifarma S.A.?

2. ¿Los responsables del proceso de selección de personal cuentan con las condiciones y conocimientos necesarios para elegir el candidato?
3. ¿Que exige la empresa a un candidato a la hora de recibir su hoja de vida?
4. ¿Los procesos de selección y contratación tienen algún costo para los aspirantes?
5. ¿Cuánto dura el proceso de selección de personal para cubrir una vacante imprevista en la empresa Audifarma S.A.?
6. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de seleccionar al personal indicado en el cargo?
7. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas que se utilizan para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Audifarma S.A.?
8. ¿Cuánto tiempo tarda la gerencia en aprobar una solicitud de empleo y comenzar el proceso de reclutamiento y selección?
9. ¿Qué habilidades prácticas buscan en los aspirantes al puesto en el proceso de selección de gerentes, resolver el problema, razonamiento, tecnologías de la información, seguir aprendiendo, orientación al cliente, trabajo en equipo, orientado a los resultados?
10. ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes métodos de reclutamiento por Internet?  
anuncios en Stands, institucionales Intranet corporativa, bases de datos de socios actuales.  
chat por correo electrónico?
11. ¿Como se lleva a cabo el proceso de selección y vinculación de personal en la empresa Audifarma S.A.?

Análisis de la información.

Este es el último paso de la investigación, donde se hará una interpretación de la información recolectada y posterior análisis de esta. Para llegar a una conclusión de la forma con

se lleva a cabo el proceso de selección, reclutamiento y vinculación en la empresa *Audifarma S.A.* en la sede regional Cesar.

Métodos y técnicas de selección de personal de la empresa Audifarma S.A.

Entre los de método y técnicas de selección que utiliza y tiene en cuenta la empresa Audifarma S.A para seleccionar y vincular un nuevo empleado tenemos:

*Pruebas técnicas:* incluye la evaluación de los conocimientos técnicos relacionados con el desarrollo del trabajo.

*Pruebas psicológicas:* Son instrumentos psicométricos que también se utilizan para preguntar sobre habilidades, rasgos de personalidad y aspectos generales relacionados con el desempeño adecuado en la oficina desde una perspectiva psicológica. Esto asegura que las pruebas se realicen en condiciones apropiadas tanto en la sede como en las distintas regiones. El psicólogo designado por la empresa es responsable de la interpretación y uso general de la información obtenida a través de este medio.

*Entrevista:* Durante el proceso de selección, el candidato también es entrevistado por su jefe inmediato o el funcionario designado por él para esta actividad y, si es necesario, por un psicólogo de selección o un proveedor de servicios externo.

*Trabajos de alto riesgo.* Las organizaciones definen algunos trabajos como de alto riesgo porque manejan y almacenan dinero, objetos de valor o medicamentos muy costosos. Estas tarifas estarán sujetas a ciertos controles de seguridad.

*Competencias:* conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades relevantes y relacionados con el trabajo que una persona debe poseer en función de los requisitos de calidad y los resultados esperados.

*Perfil del puesto:* Son todos los elementos mínimos que debe tener un postulante para ocupar un puesto en una organización.

Las solicitudes de personal son enviadas por correo electrónico por empleados autorizados según formulario oficial responsable del proceso, incluyendo la siguiente información: título del puesto solicitado, tipo de relación, motivo de la vacante. etc.

Muchas veces los empleos que están asignados presentan las siguientes características: incremento de la carga de trabajo, reemplazos temporales en vacaciones, licencias por incapacidad, donde el proceso de selección y empleo se ve afectado por el tiempo de proceso para el contacto con nuevas personas y los recursos necesarios.

## Resultados

### Primer Resultado

Encontramos nuestro primer objetivo. Identificar la planta de personal de la empresa Audifarma S.A, de acuerdo con el cargo y función dentro de la organización. De acuerdo con nuestras fuentes secundarias obtuvimos la siguiente información: distribución de la planta de personal la empresa Audifarma S.A. de acuerdo con su cargo y función.

**Tabla 3.**

*Distribución de la Planta de Personal de acuerdo con su Cargo y Función*

Cargos	Personas En El Cargo	Funciones	Tipo De Contratacion	Antigüedad
Administrador regional	1	Dirigir la administración de CAF, garantizar la prestar servicios bajo ciertas condiciones establecidas con el cliente, cumplir con los procedimientos y contratos establecidos para la operación y velar por utilizar eficientemente todos los recursos: materiales, técnicos. y humanos	Contrato a término indefinido	1 año
Asistente administrativo	1	Su tarea es realizar los procesos en administración en la regional, aplicar las normas y operaciones establecidos, preparar los documentos necesarios para cumplir con cada proceso y parámetros establecidos por la empresa, lograr resultados a tiempo y garantizar una eficiente prestación del servicio.	Contrato a término indefinido	9 años
Auxiliar administrativo CAF	2	Desarrollar actividades de servicio orientadas a la conformidad del cliente (usuario) para fortalecer el correcto funcionamiento de CAF de acuerdo con los lineamientos organizacionales.	Contrato a término indefinido	1 y 3 años
Auxiliar CAF	39	Prestar los servicios de dispensación de medicamentos de acuerdo con lo determinado en el contrato del cliente y seguir las acciones establecidas en los procedimientos de servicio para la satisfacción del cliente y el buen funcionamiento del CAF.	Contrato a término indefinido Contrato por obra y labor	10 empleados tienen un promedio de antigüedad de 1 mes a 1 año



		Almacenar los medicamentos ingresados al CAF de acuerdo con su género.		
		<p>Conteo y control diario de caducidad de medicamentos en CAF.</p> <p>Brindar una atención oportuna y adecuada a las PQR de los clientes y/o usuarios, registrar y procesar cada solicitud, queja y reclamo de acuerdo con los lineamientos regionales departamentales y organizacionales</p>		29 empleados de esta área tienen un promedio de antigüedad de 1 a 10 años
Auxiliar CAF Hospitalario	6	Realizar actividades de prestación de servicios de farmacia hospitalaria, para complacer las necesidades del cliente y garantizar la ejecución de las políticas y procedimientos de la organización.	Contrato a término indefinido	Promedio de antigüedad de 1 a 5 años
Auxiliar CAF supernumerario	4	<p>Prestar los servicios de entrega de acuerdo con lo establecidos en el contrato del cliente y cumplir con las acciones establecidas en los procedimientos del servicio con el fin de optimizar la satisfacción del cliente y el buen funcionamiento de la CAF con la finalidad de ejecutar actividades concernientes con el control administrativo de la CAF, control de inventarios, y el proceso de distribución de medicamentos y digitación de formulas</p>	Contrato a término indefinido	Promedio de antigüedad de 1 a 5 años
		Coordinar las actividades operativas y administrativas para que el Centro de Servicios de Farmacia pueda funcionar adecuadamente y cumplir con los requisitos, necesidades regulatorias y organizacionales de calidad.		12 empleados tienen de 5 a 10 años de antigüedad en la empresa
Coordinadores CAF regentes	18	Supervisar la realización de las acciones propuestas para mejorar la prestación del servicio y desempeño del centro de servicios	Contrato a término indefinido	6 empleados tienen de 11 a 18 años de antigüedad

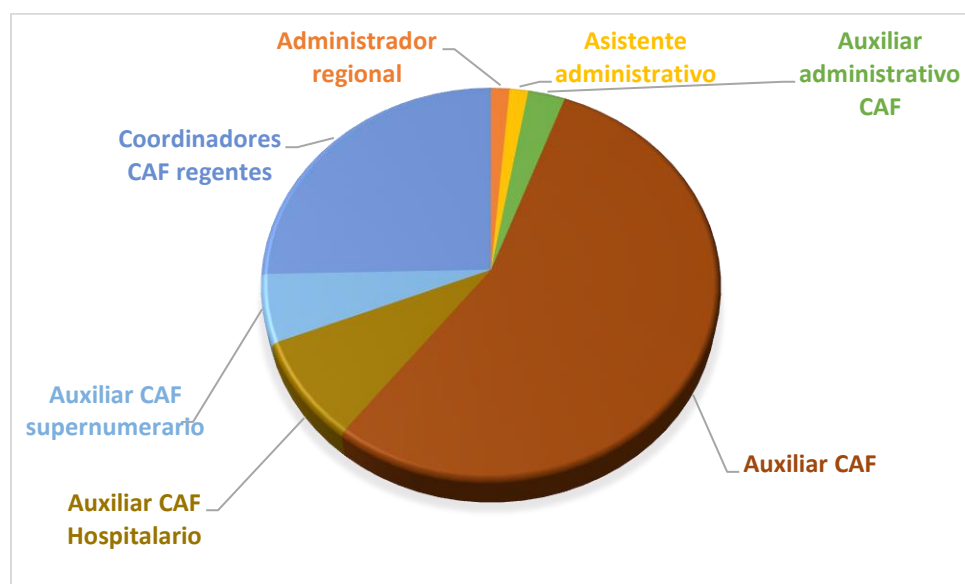
Fuente: Elaboración Propia

***Análisis de Resultados de Distribución de Planta de Personal de acuerdo con su Cargo y Función.***

De acuerdo con la tabla anterior encontramos que esta empresa cuenta con una planta de personal de 71 empleados, los cuales están distribuidos en diferentes cargos funcionales dentro de la organización, representados en la siguiente gráfica:

***Figura 1***

*Planta de Personal de la Empresa Audifarma S.A.*



***Fuente: Elaboración Propia***

Hallamos: El 55% de los empleados de esta empresa corresponde a los Auxiliares Caf. El 25 % de los empleados corresponde a coordinadores Caf regentes, el 8% de empleados son Auxiliares Caf hospitalarios, el 6% de empleados son Auxiliares Caf supernumerarios, el 3% de empleados son Auxiliares administrativos Caf, el 1% de empleado corresponde a Auxiliar administrativo y el otro 1% de empleados corresponde al Administrador regional.

De lo anterior podemos decir que el mayor requerimiento de personal en esta empresa se encuentra en las áreas operacionales y de servicios de Auxiliares Caf y coordinadores Caf regentes, donde se hace necesario coordinar de manera eficiente las actividades operativas y administrativas para que el centro de servicios de farmacia pueda funcionar adecuadamente y cumplir con los requisitos o necesidades regulatorias y organizacionales de calidad, realizando un seguimiento del cumplimiento de las acciones recomendadas para mejorar la prestación de servicios y las métricas del centro de servicios.

También observamos que en su mayoría la empresa maneja un tipo de contratación a término indefinidos, es decir tiene una fecha de inicio, pero no una fecha de finalización; por lo tanto, este modelo de contratación le da estabilidad al empleado, ya que así encuentran una seguridad laboral permanente, lo que aumentará su productividad para la empresa. Y esto lo podemos confirmar con la antigüedad de cada empleado dentro de la empresa ya que el 85 % de los empleados cuenta con un rango de antigüedad que va desde 1 año hasta los 18 años y solo un 15 % de empleados tiene una antigüedad laboral de menos de un año.

## **Segundo Resultado**

Para hallar los resultados de este segundo objetivo. Determinar los empleos necesarios, teniendo en cuenta los requisitos y perfiles profesionales de acuerdo con la normatividad establecida y funciones a realizar.

Fue necesario la utilización de los instrumentos de recolección de la información como la encuesta a empleados y entrevista a personal administrativo de la empresa estudiada, con el fin de obtener los datos.

Es de gran importancia tener en cuenta las opiniones y experiencia vivida en el proceso de selección de personal de los empleados.

### ***Encuesta a empleados***

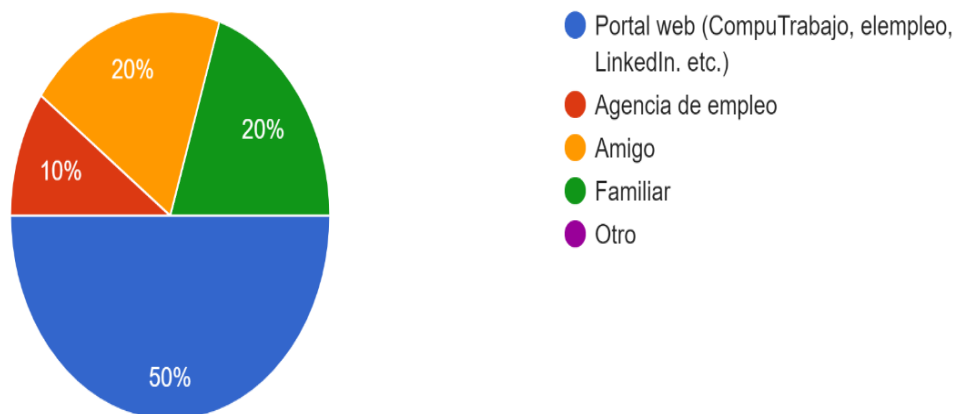
1. ¿Cómo se enteró de la oportunidad de trabajo?
  - a. Portal web (CompuTrabajo, empleo, LinkedIn. etc.)
  - b. Agencia de empleo
  - c. Amigo
  - d. Familiar
  - e. Otro

### ***Figura 2***

#### *Oportunidad de Trabajo*

1. ¿Cómo se enteró de la oportunidad de trabajo?

10 respuestas



En nuestra población muestra encontramos que el 50% de los empleados se enteró de la oportunidad de trabajo a través de los portales web, el 20% a través de un amigo, el otro 20% a través de un familiar y el 10% a través de agencias de empleo, de esto podemos decir que los portales web buscadores de empleo, se convierten en una herramienta necesaria para la empresa en la atracción y captación de los nuevos talentos.

2. ¿Todas las personas tienen acceso a su manual de funciones?
- a. De acuerdo
  - b. Totalmente de acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo

**Figura 3**

*Acceso a Manual de Funciones*



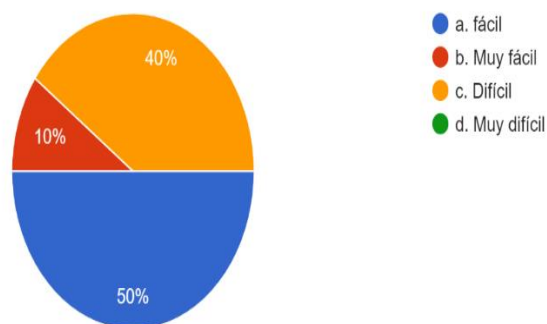
Hallamos que la empresa maneja un manual de funciones de no tan fácil acceso para la totalidad de las personas que desean tenerlo, ya que el 70% de personas cuanta, con esta herramienta, mientras que el 30% carece de ella.

3. ¿Qué tan fácil fue postularse para este cargo?
- a. fácil
  - b. Muy fácil
  - c. Difícil
  - d. Muy difícil

**Figura 4***Postulación al Cargo*

3. ¿Qué tan fácil fue postularse para este cargo?

10 respuestas



Podemos observar que el 50% le fue fácil postularse al cargo, el 40% le fue difícil y el 10% le fue muy fácil, podemos deducir que, aunque la empresa cuenta con diferentes medios para la atracción y reclutamiento de empleados necesita hacer algunos ajustes para que todas las personas puedan acceder fácilmente a la postulación del cargo.

4. ¿El reclutador fue profesional durante el proceso?

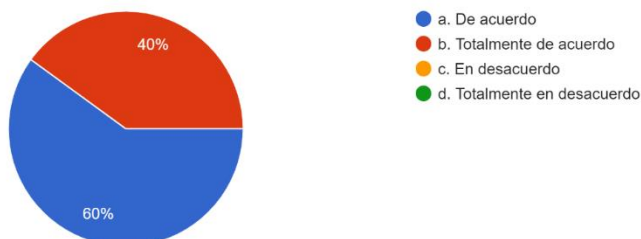
- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente de acuerdo

## Figura 5

### Reclutador Profesional en el Proceso

4. ¿El reclutador fue profesional durante el proceso?

10 respuestas



En estas respuestas podemos observar que 60% encontró un reclutador profesional en sus funciones, al igual que el 40% piensa que el encargado de realizar este proceso es una persona competente en el asunto, es decir que no hallaron falencias en las funciones del reclutador

5. ¿Tienen sentido de pertenencia los encargados del proceso del proceso selección?

a. De acuerdo

b. Totalmente de Acuerdo

c. En desacuerdo

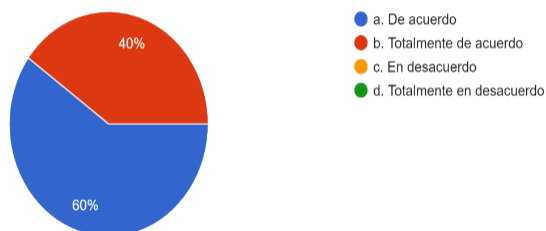
d. Totalmente en desacuerdo

## Figura 6

### Sentido de Pertenencia

5. ¿Tienen sentido de pertenencia los encargados del proceso del proceso selección?

10 respuestas



En este resultado también encontramos que el 60% de los encuestados encontraron un profesional con sentido de pertenencia y el 40 % también lo afirma, deduciendo que son profesionales comprometidos con su cargo.

6. ¿El reclutador reveló visiblemente las identificaciones del trabajo?

a. De acuerdo

b. Totalmente de Acuerdo

c. En desacuerdo

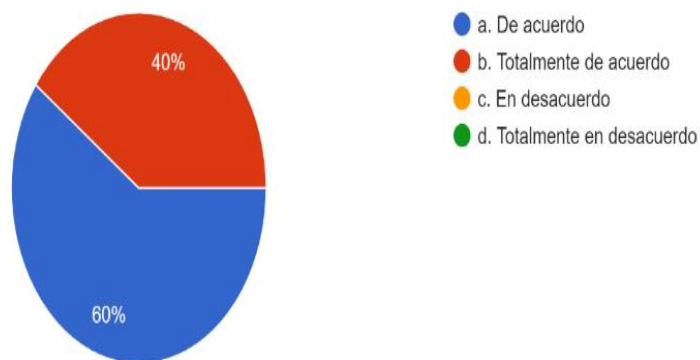
d. Totalmente en desacuerdo

### **Figura 7**

#### *Identificaciones del Trabajo*

6. ¿El reclutador reveló visiblemente las identificaciones del trabajo?

10 respuestas



El 60% de los empleados encuestados están de acuerdo de que el reclutador dio a conocer las especificaciones del cargo, al igual que el 40% afirman con un totalmente de acuerdo, es decir que en esta empresa se ha definido previamente las indicaciones para la identificación hacia el perfil buscado.



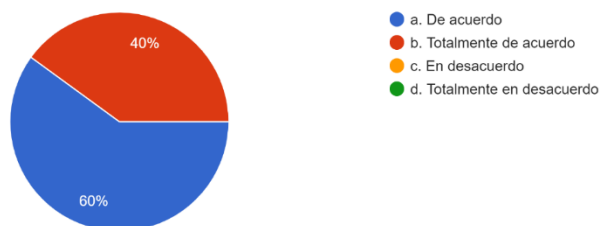
7. ¿Al realizar la entrevista personal se puede conversar sobre las destrezas, práctica y objetivos profesionales destacados?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de Acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

### **Figura 8**

#### *Destrezas, Prácticas y Objetivos Profesionales Destacados*

7. ¿Al realizar la entrevista personal se puede conversar sobre las destrezas, práctica y objetivos profesionales destacados?  
10 respuestas



En este resultado podemos encontrar aspectos notables en la entrevista con la sumatoria de un 60% de acuerdo más un 40% totalmente de acuerdo, tenemos un 100% positivo, que afirman que, a la hora de expresar y comunicar sus destrezas, prácticas y objetivos profesionales tuvieron la oportunidad de destacar los aspectos significativos en su nivel profesional.

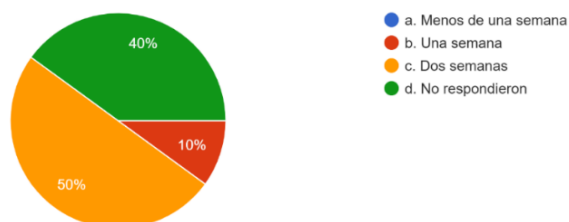
8. ¿Cuánto tiempo duraron los reclutadores en responder a sus correos electrónicos o devolver las llamadas?

- a. Menos de una semana
- b. Una semana
- c. Dos semanas
- d. No respondieron

### Figura 9

#### Tiempo de Respuesta de Correos y Llamadas

8. ¿Cuánto tiempo duraron los reclutadores en responder a sus correos electrónicos o devolver las llamadas?  
10 respuestas



En este resultado encontramos que el 50% les tocó esperar dos semanas para tener respuesta a sus correos y llamadas, el 40% no le respondieron y el 10% esperaron una semana, indicando estos resultados que hay falencias en el proceso de comunicación del personal reclutador con los posibles candidatos al cargo.

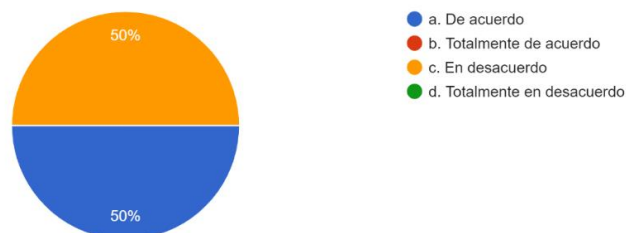
9. ¿Qué tan satisfecho está en general con el proceso de selección y contratación?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de Acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

### Figura 10

#### Satisfacción en el Proceso de selección y Contratación

9. ¿Qué tan satisfecho está en general con el proceso de selección y contratación?  
10 respuestas



En este resultado encontramos que el 50% se encuentra satisfecho con el proceso de selección y contratación, mientras que el otro 50% no lo está, por lo tanto, es un indicador que hay procedimientos que necesitan mejorar las técnicas o herramientas utilizadas en esta fase.

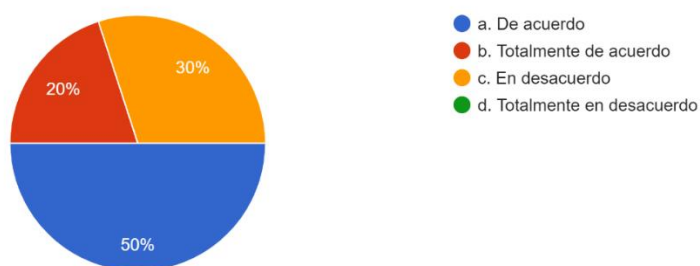
10 ¿Cree usted que el proceso de selección de personal en esta empresa debe mejorar?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de Acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

### **Figura 11**

#### *Mejorar Proceso de Selección*

10 ¿Cree usted que el proceso de selección de personal en esta empresa debe mejorar?  
10 respuestas



En este resultado encontramos que el 50% está de acuerdo, más el 20% está totalmente de acuerdo que el proceso de selección de personal debe mejorar en la empresa y solo un 20% opina que se mantenga como esta.

#### **Análisis de Resultados de la Encuesta**

Teniendo en cuenta la encuesta anterior y sus resultados podemos decir que, los procesos de selección de personal en la empresa, se ven enfrentados a falencias y la necesidad de optimizar sus procesos e implementar planes de mejoramiento con el fin de permitir a la

empresas contar con procedimientos innovadores que conduzcan a vincular y seleccionar el talento humano que requerido por la empresa de acuerdo a los perfiles y competitividades establecidas y comunicadas por la organización para cada cargo, garantizando la idoneidad y capacidad del personal así como la integridad de los procesos de la empresa.

***Entrevista a Representante de Recursos humanos***

1. ¿Quiénes son los encargados de realizar el proceso de selección de personal en la empresa?

Rta/ Departamento de recursos humanos y los funcionarios del departamento de recursos humanos.

2. ¿Los responsables del proceso de selección de personal cuentan con las condiciones y conocimientos necesarios para elegir el candidato?

Rta/ Si, son personas de carácter y formación profesional en el área de recursos humanos

3. ¿Que exige la empresa a un candidato a la hora de recibir su hoja de vida?

Rta/ Se exige que cumpla con el perfil solicitado, Cumplir con los requerimientos solicitados en cada vacante.

4. ¿Los procesos de selección y contratación tienen algún costo para los aspirantes?

Rta/ No

5. ¿Cuánto dura el proceso de selección de personal para cubrir una vacante imprevista en la empresa?

Rta/ Dependiendo la necesidad y la categoría del puesto, de dos a máximo cuatro semanas

6. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de seleccionar al personal indicado en el cargo?

Rta/ Aptitudes, perfil del cargo, valores de servicio, empatía, humildad, experiencia, nivel de estudio, es decir valorar el perfil formación y experiencia etc Además del examen médico, resultados de las pruebas técnicas y psicológicas con mayor puntaje obtenido en estas.

7. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas que se utilizan para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Audifarma S.A.?

Rta/ Concurso interno dirigido a los funcionarios de la empresa y externas motores de búsqueda en internet, bolsas de empleo, instituciones educativas entre otros.

8. ¿Cuánto tiempo tarda la gerencia en aprobar una solicitud de empleo y comenzar el proceso de reclutamiento y selección?

Rta/ Esto depende, si el requerimiento de personal implica un cargo nuevo u otro, tres días hábiles.

- 9- ¿Qué habilidades prácticas y habilidades de comunicación buscan en los aspirantes al puesto en el proceso de selección de gerentes, resolver el problema, razonamiento, tecnologías de la información, seguir aprendiendo, orientación al cliente, trabajo en equipo, orientado a los resultados?

Rta/ Todas las habilidades anteriores, además de liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa y proactividad, don de servicio, asertividad, adaptación a las diversas facetas que se puedan presentar en el día a día, aprendizaje continuo y ser fuente de implementación de este a sus equipos.

Habilidades blandas, manejo en comunicación expresiva y asertiva hacia los equipos de trabajo proporcionando entendimiento y capacitación oportuna y eficaz en cada reto en las funciones designadas.

Facilidad creatividad e interpretación de las diferentes áreas e indicadores empresariales de la organización.

10- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes métodos de reclutamiento por Internet? anuncios en Stands, institucionales Intranet corporativa, bases de datos de socios actuales. chat por correo electrónico?

Rta/ Cada miércoles es colocado en la intranet corporativa las diferentes vacantes a nivel nacional en convocatorias externas, y enviadas por correo corporativo, como también los funcionarios colocan en sus redes tanto de internet como móviles las vacantes, e incluso por redes sociales de la organización.

11- ¿Como se lleva a cabo el proceso de selección y vinculación de personal en la empresa?

Rta/ Primero debe existir la necesidad de la vacante a cubrir, luego se realiza la revisión de parte del área de recursos humanos, dependiendo la Regional se realiza el comunicado a nivel nacional sobre el cargo a concursar, se revisen los postulados se pasan al jefe en revisión de los postulados por parte del psicólogo encargado, se seleccionan los concursantes, se entrevistan, se les realiza las pruebas según cada cargo, se revisa su calificación y se exponen al Jefe inmediato las calificaciones y entrevista por parte del nuevo jefe con el cual va a trabajar el nuevo funcionarios.

***Análisis de Resultados de la entrevista al representante de Recursos Humanos de la empresa***

De acuerdo con la entrevista hecha al representante de Recurso humanos encontramos que el procedimiento de selección y vinculación de personal está a cargo de funcionarios autorizados en el departamento de recursos Humanos para llevar a cabo la requisición de personal y su correcta selección.

La selección y contratación de las personas que necesita Audifarma se basa en los perfiles y competencias básicas establecidas y comunicadas por la organización para cada puesto, respondiendo al talento y competencia de los empleados y la integridad de los procesos de la empresa. El rendimiento esperado es seleccionar y vincular personas según el perfil y las aptitudes claves requeridas para cada puesto.

De la investigación realizada e información anterior podemos determinar que los empleos necesarios, teniendo en cuenta los requisitos y perfiles profesionales de acuerdo con la normatividad establecida y funciones a realizar son los siguientes:

La planta de personal vigente, los empleos permanentes requeridos para lograr las metas y funciones organizacionales, más tres cargos sugeridos para reforzar y agilizar los procesos o actividades de la empresa en general.

**Tabla 4.**

*Determinación de empleos necesarios en la empresa Audifarma S.A*

Empleos Necesarios	Perfil Profesional	Normatividad	Funciones
Administrador regional	Profesional en carrera administrativa. orientado a resultados, indicadores y Actuación en objetivos, gestión de personal, iniciativa, habilidades de comunicación. Implementación del plan de acción. Conocimiento comprobable del sistema de seguridad social colombiano. Conocimiento comprobable en auditoría, gestión de herramientas ofimáticas (Excel).	Resolución 1403 de 2007 ARTÍCULO 1°. El propósito de la resolución es definir un estándar en administración y tecnología en aspectos frecuentes de la guía de gestión de servicios farmacéuticos y manual de condiciones de uso necesario y programa Servicios farmacéutico.	Dirigir la administración de CAF, garantizar la prestación de los servicios en los ambientes instituidos con el cliente, cumplir con los procedimientos y contratos establecidos para la operación y velar por el uso eficiente de todos los recursos: materiales, técnicos. y humanos
Asistente administrativo	Técnico tecnólogo o profesional en carrera administrativa o afines para implementar, organizar y promover los elementos,	Resolución 1403 de 2007 ARTÍCULO 1°. El propósito de la	Su tarea es realizar los procesos administrativos en la región, aplicar

	documentos, actividades y obligaciones que deben proporcionarse. Reportar directamente a los superiores y lograr el cumplimiento regional.	resolución es definir un estándar en administración y tecnología en aspectos usuales del modelo de gestión de servicios farmacéuticos y manual de condiciones de uso necesario y programa Servicios farmacéutico.	las normas y procedimientos establecidos, preparar los documentos necesarios para cumplir con cada proceso y parámetros establecidos por la empresa, lograr resultados a tiempo y garantizar una eficiente prestación del servicio.
Auxiliar administrativo CAF	Técnico en servicio de farmacia Experiencia: 6 meses. Habilidades comprobadas en atención al cliente, alineación a resultados, así como interés de cumplimiento a estándares y protocolos.	Resolución 1403 de 2007 ARTÍCULO 1°. El propósito de la resolución es definir un estándar en administración y tecnología en aspectos generales del modelo de gestión de servicios farmacéuticos y manual de condiciones de uso necesario y programa Servicios farmacéutico.	Desarrollar actividades de servicio orientadas a la satisfacción del cliente (usuario) para asegurar el correcto funcionamiento de CAF de acuerdo con los lineamientos organizacionales.
Auxiliar CAF	Técnico de servicio de farmacia con al menos 6 meses de experiencia en dispensación de farmacia, manejo de inventario y procesos de servicio.	Decreto 2200 2005 Artículo 9 Recursos humanos para los servicios de apoyo farmacéutico. Considerando la complejidad del servicio, los servicios farmacéuticos se prestarán bajo la orientación de un químico especialista farmacéutico de la siguiente manera: 1.Los servicios farmacéuticos de alta y media complejidad serán gestionados por químicos farmacéuticos. 2.Los servicios farmacéuticos de baja complejidad serán	Prestar los servicios de dispensación de medicamentos de acuerdo con los lineamientos determinados en el contrato del cliente y seguir acciones establecidas en los procedimientos de servicio para la satisfacción del cliente y el buen funcionamiento del CAF.  Almacenar los medicamentos ingresados al CAF de acuerdo con su género.  Conteo y control diario de caducidad de medicamentos en CAF. Brindar una atención oportuna y adecuada a las solicitudes, PQR de los clientes y/o usuarios, registrar



---

		gestionados por un químico o farmacéutico especialista.	y procesar cada solicitud, queja y reclamo de acuerdo con los lineamientos regionales departamentales y organizacionales
Auxiliar CAF Hospitalario	Técnico Auxiliar de Farmacia con al menos 6 meses de experiencia en ámbito hospitalario, con base para controlar y manejar inventario de medicamentos especialmente controlados, dispensación, digitación.	Decreto 2200 de 2005 Artículo 9 Recursos humanos para los servicios de apoyo farmacéutico. Considerando la complejidad del servicio, los servicios farmacéuticos se prestarán bajo la dirección de un químico médico o especialista farmacéutico de la siguiente manera: 1.Los servicios farmacéuticos de alta y media complejidad serán gestionados por químicos farmacéuticos. 2.Los servicios farmacéuticos de baja complejidad serán gestionados por un químico o farmacéutico especialista.	Realizar actividades de prestación de servicios de farmacia hospitalaria. para satisfacer las necesidades del usuario y garantizar el cumplimiento de las políticas y operaciones de la organización.
Auxiliar CAF supernumerario	Técnico en servicio de farmacia Experiencia: 6 meses. Habilidades comprobadas en servicio al cliente, orientación a resultados, así como apego a estándares y protocolos.	Decreto 2200 2005 Artículo 9 Recursos humanos para los servicios de apoyo farmacéutico. Considerando la complejidad del servicio, los servicios farmacéuticos se prestarán bajo la dirección de un químico médico o especialista farmacéutico de la siguiente manera: 1.Los servicios farmacéuticos de alta y media complejidad serán gestionados por químicos farmacéuticos.	Prestar los servicios de entrega de acuerdo con los lineamientos establecidos en el contrato del cliente y cumplir con las acciones establecidas en los procedimientos del servicio con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y el buen funcionamiento de la CAF con el objetivo de realizar actividades relacionadas con el control administrativo de la CAF, control de inventarios. y el proceso de distribución de medicamentos y digitación de formula.

---

Coordinadores CAF regentes	Tecnólogo en Regencia de Farmacia con al menos un año de experiencia, responsables de realizar las actividades operativas y administrativas que mantienen en funcionamiento el centro de servicios de farmacia.	Decreto 2200 de 2005 Artículo 9 Recursos humanos para los servicios de apoyo farmacéutico. Considerando la complejidad del servicio, los servicios farmacéuticos se prestarán bajo la dirección de un químico médico o especialista farmacéutico de la siguiente manera: 1.Los servicios farmacéuticos de alta y media complejidad serán gestionados por químicos farmacéuticos. 2.Los servicios farmacéuticos de baja complejidad serán gestionados por un químico o farmacéutico especialista.	Coordinar las actividades operativas y administrativas para que el Centro de Servicios de Farmacia pueda funcionar adecuadamente y cumplir con los requisitos, necesidades regulatorias y organizacionales de calidad.  Supervisar el cumplimiento de las acciones propuestas para mejorar la prestación de servicios y desempeño del centro de servicios
<b>Administrador de farmacia</b>	Profesional en finanzas empresariales con 1 año de experiencia en coordinación y supervisión de equipos de trabajo en el sector financiero. Buenas habilidades de gestión de proyectos, seguimiento de métricas y gestión de proveedores. Excelente comunicación, habilidades de organización y enfoque en el logro de objetivos. Uso avanzado de Office y herramientas de gestión de proyectos.	<b>Decreto 2200 de 2005. Artículo</b> 1. El objetivo. de la presente ley tiene por objeto regular las actividades y/o procesos en el medio de los servicios farmacéuticos.  Resolución 1403 de 2007 <b>ARTÍCULO 1°.-</b> finalidad de la resolución tiene por objeto determinar los procedimientos administrativos	Manejo de medicamentos alto costo y servicios farmacéuticos, control de Auditorias y de recurso humano, respuesta a las diferentes unidades de negocio.
<b>Supervisor de cuentas de facturación</b>	Profesional en ingeniería industrial o carrera administración Técnico Administrativo con 1 año de experiencia en base de datos, manejo avanzado de Excel, responsable de asegurar que las facturas sean	<b>Decreto 2200 de 2005. Artículo</b> 1. El objetivo. de la presente ley tiene por objeto regular las actividades y/o procesos en el ámbito	Apoyar al área en la organización, dirección y control de las actividades del grupo de trabajo asignado, con un eficiente manejo de recursos que garantice el cumplimiento de las metas

	revisadas y procesadas de acuerdo con los lineamientos establecidos por la empresa para asegurar un correcto proceso de cobranza.	de los servicios farmacéuticos.	establecidas bajo los lineamientos organizacionales
<b>Analista de Mejoramiento</b>	Un ingeniero industrial, ejecutivo o afín responsable enfocado en resultados, indicadores y actuación en metas, gestión de personal,	Resolución 1403 de 2007 ARTÍCULO 1°. El propósito de la resolución es definir un estándar en administración y tecnología en aspectos generales del modelo de gestión de servicios farmacéuticos.	Diagnosticar, gestionar e implementar estrategias y planes de mejora que impulsen procesos y/o proyectos estratégicos, se apeguen a los lineamientos organizacionales y tengan un impacto costo-efectivo positivo

**Fuente:** *elaboración Propia.*

### **Tercer Resultado**

Para obtener el resultado de nuestro tercer objetivo, Definir técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de selección a fin de predecir el desempeño y rendimiento de habilidades y destrezas del talento humano, para atender las necesidades de personal.

En medio de una gran cantidad de técnicas e instrumentos utilizadas en el proceso de selección se definen las siguientes:

#### ***Las Pruebas Psicométricas***

***Pruebas Psicométricas.*** Se utilizan para evaluar el carácter y la actitud de una persona para determinar su potencial para el puesto que está solicitando. De esta manera, los empleadores pueden conocer mejor a los candidatos. Esta prueba es una parte importante del proceso de selección que permite aceptar o rechazar al candidato, por lo general, los psicólogos necesitan evaluar a cada nuevo talento potencial. Las pruebas psicométricas son instrumentos utilizados en psicología para medir características psicológicas. Cabe señalar que una prueba psicométrica es un procedimiento estandarizado que consta de ítems seleccionados y estructurados

diseñados para obtener respuestas registrables específicas en los individuos; la complejidad, longitud, forma, presentación y significado de las diversas respuestas.

Para que una prueba pueda denominarse prueba psicométrica deben cumplir varios requisitos:

- a. Se comprueba sistemáticamente el contenido y el grado de dificultad de los puntos (estructura de la prueba).
- b. Aplicación de la prueba: el entorno en el que se realiza la prueba, el material de prueba, el método de prueba debe estar claramente definidos y reproducidos de forma idéntica para todos los objetos de prueba.
- c. Los sujetos examinados son clasificados en función de normas resultantes del examen previo del grupo de referencia o normativo (baremo), lo que permite situar cada una de las respuestas, totales o parciales, en una distribución estadística (contraste).
- d. El registro de la conducta inducida del sujeto de prueba debe ser exacto y objetivo. Los términos de este registro deben estar claramente definidos y estrictamente respetados.
- e. el comportamiento registrado debe evaluarse estadísticamente en relación con el comportamiento de un grupo de individuos conocido como grupo de referencia o normativo.
- f. Las respuestas a las preguntas miden correctamente el comportamiento (rendimiento) previsto por la prueba.

### ***Pruebas de simulación situacionales***

***Pruebas de Simulación Situacionales.*** Este tipo de pruebas evalúan las competencias y habilidades de los aspirantes, logrando de esta manera conocer el nivel de ejecución del trabajo a realizar.

Este instrumento consiste en confrontar al aspirante a situaciones que pueden existir en el día a día y que se estiman importantes en el puesto laboral y así evaluar que habilidades, cualidades y competencias presenta para dar solución al panorama propuesto.

Para realizar las pruebas situacionales se debe tener en cuenta

- Que la situación a simular este estrechamente ligada al ambiente real del trabajo, donde el aspirante pueda evidenciar de forma clara las competencias con las que cuenta
- Se debe implantar los dictámenes de medida para cada aptitud del aspirante
- Se debe determinar la duración de la prueba, su complejidad y las variables que se deben tener en cuenta para llevar a cabo dicha labor.
- Si la prueba es de carácter grupal el número de personas que participaran en la prueba debe oscilar entre seis a doce aspirantes.
- El número de observadores cuando la prueba se realiza de manera grupal debe ser de un veedor por cada tres o cuatro aspirantes
- La persona que este encarga de realizar dicha prueba debe de poseer conocimientos técnicos para que dicha prueba sea realizada con organización y de manera exacta.

Este tipo de prueba trae consigo una serie de ventajas y desventajas, entre las ventajas podemos encontrar que:

- Se pueden valorar varias aptitudes a la vez
- Se puede estimar los conocimientos transferidos al futuro cargo a ocupar
- Si se realizan con exactitud y organización pueden llegar a ser muy confiable y validas
- Se pueden realizar individualmente o también de manera grupal.

- Tiene semejanza a retos que regularmente se presentan en el puesto de trabajo por lo que se tendrá una idea de cómo el aspirante enfrentará las situaciones expuestas en la simulación.

Las pruebas situacionales en los últimos años se han venido implementando con mayor frecuencia en las organizaciones, para la empresa Audifarma S.A puede llegar a ser un instrumento muy útil para medir las capacidades y habilidades de los aspirantes a evaluar y de esta manera conseguir de forma más exacta la persona con el perfil idóneo para ocupar las vacantes existentes en la empresa.

### **El Assessment Center**

*El Assessment Center.* Es un enfoque integral que simula situaciones y tareas laborales en un entorno controlado. Durante el assessment center, los candidatos pueden participar en ejercicios de grupo, estudios de caso, dinámicas de simulación, presentaciones y debates. Estas actividades permiten evaluar las habilidades interpersonales, de liderazgo, resolución de problemas y toma de decisiones de los candidatos. El assessment center es especialmente útil para evaluar competencias y habilidades que no pueden ser fácilmente medibles a través de entrevistas o pruebas escritas.

## Conclusiones

Analizado el primer objetivo que es Identificar la planta de personal de la empresa Audifarma S.A, de acuerdo con el cargo y función dentro de la organización podemos decir que La identificación de la planta de personal de la empresa Audifarma S.A, es fundamental para comprender la estructura organizativa y las funciones de cada cargo, ya que este paso nos permite una mejor asignación de responsabilidades y una gestión eficiente de los recursos humanos, es de tener en cuenta que al analizar la planta de personal, se pueden identificar los diferentes cargos y funciones dentro de la organización, lo que facilita la toma de decisiones relacionadas con la contratación del personal, así mismo es importante tener presente que la planta de personal debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Por lo expuesto con anterioridad al realizar el respectivo análisis de los resultados podemos concluir que esta empresa posee un alto requerimiento de personal en las áreas operacionales, así mismo de servicios de Auxiliares Caf y coordinadores Caf regentes, en las cuales se hace necesario reorganizar de manera efectiva las actividades operativas y administrativos con el fin de que la organización pueda funcionar de una forma eficaz y cumplir a cabalidad con la prestación de los servicios. Es de suma importancia señalar que en la empresa Audifarma S.A opera un factor muy importante y es la contratación a término indefinido el cual es positivo para la empresa ya que les permite a sus empleados una estabilidad laboral conllevando a un alto rendimiento y productividad por parte de sus colaboradores, teniendo en cuenta que un empleado feliz desempeñara mejor sus actividades asignadas.

En relación al segundo objetivo el cual es determinar los empleos necesarios, teniendo en cuenta los requisitos y perfiles profesionales de acuerdo con la normatividad establecida y

funciones a realizar, se puede decir que al momento determinar los empleos necesarios, es de vital importante tener en cuenta la normatividad laboral vigente, las cuales establecen los requisitos mínimos para cada puesto, como es la formación académica, la experiencia laboral y las habilidades específicas requeridas, al considerar estos aspectos, se puede establecer una estructura organizativa sólida y coherente, que garantice que cada puesto esté ocupado por el personal idóneo, cumpliendo con los requisitos legales y las necesidades de la organización. Esto contribuye a la eficiencia y el éxito de la empresa en el logro de sus objetivos. De esta manera podemos concluir que los procesos de selección en la empresa Audifarma S.A son controlados por normas que permiten orientar el correcto desarrollo de las labores, en la selección de personal.

En conclusión, con el tercer objetivo el cual señala en definir técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de selección a fin de predecir el desempeño y rendimiento de habilidades y destrezas del talento humano, podemos decir que las técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de selección son importantes para predecir el desempeño y rendimiento de habilidades y destrezas del talento humano, y así atender las necesidades de personal de manera efectiva, en la actualidad existen diversas técnicas e instrumentos que se pueden utilizar en el proceso de selección, como son las entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas, evaluaciones de habilidades técnicas, entre otras. Estas técnicas y herramientas permiten evaluar diferentes aspectos, como las habilidades técnicas, las competencias conductuales, la capacidad de trabajo en equipo y la adaptabilidad al cambio, además, ayudan a identificar el potencial de crecimiento y desarrollo de los candidatos con la finalidad de seleccionar al personal más calificado y competente, es de tener en cuenta que la empresa Audifarma S.A, ha demostrado ser una empresa que en el proceso de selección de personal tiene en cuenta varios requisitos los cuales



son relevantes a fin de seleccionar personas altamente capacitadas, con los mejores perfiles profesionales, habilidades laborales personas comprometidas. Cabe señalar que Audifarma S.A es una empresa que constantemente está a la vanguardia del mercado, implementando diferentes tipos de estrategias que son puestas en práctica como lo es planificar, evaluar y mejorar, el servicio prestado a sus usuarios.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta que la empresa maneja el 55% de empleados como auxiliares caf, y el 25% como coordinadores caf regentes podemos decir que en estas áreas hay una mayor requisición de talento humano; por lo tanto, *Podemos recomendar para la requisición y selección de empleados.*

Un método de predicción para el número de personas (aprox.) es decir, un *método de predicción de plantilla*, ya que las plantillas se optimizan para evitar desajustes que pueden generar despidos para los empleados y problemas de productividad en la empresa misma. Para ello existen multitud de métodos y técnicas para determinar el tamaño de la plantilla según el tipo de empresa, características del puesto, en base a cálculos de productividad, series temporales. Estos pueden ser:

*Intuitivos* que determinan de forma completamente subjetiva por adelantado la cantidad de empleados que necesitarán el próximo año, con la esperanza de solucionar las brechas sobre la marcha

*Cuantitativos*: estos métodos de pronóstico implican encontrar relaciones matemáticas más o menos complejas que relacionen la demanda laboral futura con una serie de variables conocidas que afectan a la organización.

*Mixtos*: Estos métodos cubren todos los métodos caracterizados por métodos intuitivos y cuantitativos, es decir, combinan la intuición con el análisis numérico parcial.

Entre otras recomendaciones tenemos que la identificación precisa de la planta de personal de una empresa es crucial para tener una visión clara de la estructura organizativa y garantizar la adecuada responsabilidades y funciones de cada empleado. En el proceso de selección de la empresa estudiada Audifarma S.A., podemos seguir estableciendo otras

recomendaciones como: realizar un análisis de puestos, definir los perfiles de carga, utilizar un sistema de clasificación de cargos, actualizar la información de cada empleado, establecer canales de comunicación efectivos, realizar revisiones periódicas de la planta de personal. La identificación efectiva de la planta de personal de Audifarma S.A., de acuerdo con el cargo y la función dentro de la empresa es esencial para una gestión eficiente de los recursos humanos. Siguiendo estas recomendaciones, la empresa podrá tener una visión clara de su estructura organizativa y garantizar una adecuada responsabilidades y funciones a cada empleado. Esto contribuirá a un rendimiento óptimo y a la consecución de los objetivos de Audifarma SA.

La selección y vinculación de personal son procesos críticos para cualquier organización, ya que el éxito de la empresa depende en gran medida de la calidad y adecuación de su equipo de trabajo. En el escenario de Audifarma S.A., es esencial llevar a cabo un proceso de selección y vinculación de efectivo personal y eficiente. Como complemento al proceso que ya se encuentra establecido en la empresa, se presentamos una serie de recomendaciones basadas en las mejores prácticas de recursos humanos para apoyar este proceso, como son: definir claramente los requisitos del puesto, utilizar múltiples fuentes de reclutamiento, realizar un proceso de selección riguroso, evaluar la cultura organizacional, brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento, establecer una comunicación efectiva.

La selección y vinculación de personal en Audifarma S.A., es un proceso crucial para asegurar la calidad y el éxito de la organización. Siguiendo estas recomendaciones, la empresa podrá atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados, fomentando un ambiente de trabajo productivo y motivador.

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Baz Rodríguez, J. (2021). *Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data*. Wolters Kluwer España. (pp.228- 267). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. (pp.314-341). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.29-54). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México, D.F. Mc Graf Hill.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). quinta edición [libro en línea] disponible desde internet en:

<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012.Adm-Recu.Pdf>.

Dessler, G., Ayala, L. E. P., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R.

Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGrawHill.

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>

Durán Bernardino, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil*. 1. Dykinson.

(pp.178-180). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178)

Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor Formación. (pp 48-

94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.250- 291).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.300- 326).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=300>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. 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-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56)

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

- (pp.56-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=119>
- González Ariza, A. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339). [https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_a](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a)
- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.163-176). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=163>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Mintrabajo.gov.co (2019). *Conoce los tipos de contrato de trabajo*. Empleo sin fronteras.

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>

Mulder, P. ((2017)). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*.

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp.107-140).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-181). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>

Ramos Lugo, G. E. ( (2007)). *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones*.

Romero, A. M. (2022). *Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano*.

[Objeto\_virtual\_de\_aprendizaje\_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Sandoval Reyes, J. G. ((2015). ). *La teoría de las relaciones humanas:¿ un enfoque humanista real del trabajo?*

Torres Cabrera, K. L. ( (2017)). *La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como*

*programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonale*. en la

institución educativa N° 10158–Julio César Tello del distrito de Mórrope en la región

Lam.

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo:*

*herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. (pp.21-

40).<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

## Apéndices

*Instrumentos de recolección de Información en el proceso en el proceso de selección de la empresa Audifarma S.A.*

A empleados:

3. ¿Cómo se enteró de la oportunidad de trabajo?
4. ¿Todas las personas tienen acceso a su manual de funciones?
3. ¿Qué tan fácil fue postularse para este puesto?
4. ¿El reclutador fue profesional durante el proceso?
5. ¿Tuvieron sentido de pertenencia los encargados del proceso del proceso selección
6. ¿El reclutador reveló visiblemente las identificaciones del trabajo?
7. ¿Al realizar la entrevista personal se puede conversar sobre las destrezas, práctica objetivos profesionales destacados??
8. ¿Cuánto tiempo duraron los reclutadores en responder a sus correos electrónicos o devolver sus llamadas?
9. ¿Qué tan satisfecho está en general con el proceso de selección y contratación?
10. ¿Tiene otros comentarios o sugerencias para mejorar el proceso de selección de personal?

A directivos

1. ¿Quiénes son los encargados de realizar el proceso de selección de personal en la empresa Audifarma S.A.?
2. ¿Los responsables del proceso de selección de personal cuentan con las condiciones y conocimientos necesarios para elegir el candidato?



3. ¿Que exige la empresa a un candidato a la hora de recibir su hoja de vida?
4. ¿Los procesos de selección y contratación tienen algún costo para los aspirantes?
5. ¿Cuánto dura el proceso de selección de personal para cubrir una vacante imprevista en la empresa Audifarma S.A.?
6. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de seleccionar al personal indicado en el cargo?
7. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas que se utilizan para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Audifarma S.A.?
8. ¿Cuánto tiempo tarda la gerencia en aprobar una solicitud de empleo y comenzar el proceso de reclutamiento y selección?
9. ¿Qué habilidades prácticas buscan en los aspirantes al puesto en el proceso de selección de gerentes, resolver el problema, razonamiento, tecnologías de la información, seguir aprendiendo, orientación al cliente, trabajo en equipo, orientado a los resultados?
10. ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes métodos de reclutamiento por Internet? anuncios en Stands, institucionales Intranet corporativa, bases de datos de socios actuales. chat por correo electrónico?
11. ¿Como se lleva a cabo el proceso de selección y vinculación de personal en la empresa Audifarma S.A.?