



Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Bello

Facultad de Ciencias económicas y Administrativas

Título del proyecto

Criterios que determinan la selección de personal en la Administración del Recurso Humano, para el cargo de conductor en la empresa Talentum Temporal de la Ciudad de Medellín.

Proyecto para obtener el grado de:

Administrador (es) de Empresas

Presenta:

Claudia Marcela Quintero Gómez

43905122

Gabriel Jaime Cardona Arias

000070501

Asesor temático:

Jaime Alfonso Echeverri Morales

Asesor metodológico:

Alina Sorany Agudelo Alzate

Bello, Antioquia, Colombia

Noviembre de 2012

Criterios que determinan la selección de personal en la administración del recurso humano, para el cargo de conductor en la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín.

RESUMEN

En el presente proyecto se realiza una investigación sobre el criterio de selección de personal al cargo de conductor de las personas que laboran en una empresa de servicios de la Ciudad de Medellín, determinando que el cargo de conductor es el que más prima al momento de reclutar personal. La investigación parte desde la gestión del recurso humano y la administración del personal, que tiene como finalidad identificar el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa para el reclutamiento, contratación y selección de personal formulada por una preguntas de investigación que permita identificar que el cargo de conductor es el criterio más importante y tenido en cuenta por la empresa para la seleccionar el personal. En la investigación que tuvo la participación de la coordinadora regional y los conductores de la empresa de servicios identificada como: Talentum Temporal de la cual se obtuvo la información más relevante, dando claridad al logro de los objetivo general y específicos trazados en la investigación, igualmente se demuestra y desarrolla la destreza de los investigadores por medio de sus conocimientos manifestando su honestidad, imparcialidad, habilidad, objetividad, control, comunicación, comprensión y cortesía con la coordinadora y conductores.

Tabla de contenidos

Introducción.....	8
1. Capítulo I. Planteamiento del problema	9
1.1 Antecedentes del problema	9
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Pregunta de investigación	12
1.4 Objetivos (generales y específicos)	12
1.4.1 Objetivo general.	12
1.4.2 Objetivos específicos.	12
1.5 Justificación	13
1.6 Delimitación (temporal, espacial, alcances)	14
1.7 Limitaciones del estudio	14
2. Capítulo II. Marco teórico	15
2.1 Teorías generales.....	15
2.2 Teorías específicas	22
2.3 Estudios empíricos	33
2.3.1 La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la universidad del Norte.	33
2.3.1.1 <i>Procesos de gestión del talento humano:</i>	34
2.3.1.2 <i>Reclutamiento externo:</i>	34
2.3.1.3 <i>Reclutamiento interno:</i>	35
2.3.1.4 <i>Selección de personas:</i>	35
2.3.2 Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación	37
2.3.2.1 <i>Conceptos acerca de la administración estratégica de talento humano:</i>	37
2.3.2.2 <i>Conceptos acerca de la auditoría y evaluación de la gestión del talento humano:</i>	39
2.3.2.3 <i>Conceptos acerca de los procesos de personal:</i>	39
2.3.3 Gestión de recursos humanos modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en pymes del sector cárnicos de la ciudad de Cali.	40
2.3.3.1 <i>Etapa I – Preliminar:</i>	40

2.3.4	¿Producen resultado adverso de género las entrevistas estructuradas de selección de personal?	42
2.3.5	Los orígenes de la selección de personal en argentina de lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad.	43
2.3.6	¿La justicia en selección predice las intenciones de los candidatos?.....	43
2.3.7	Construyendo un sentido en común dentro del área de gestión de recursos humanos de un hospital universitario en Bogotá.	44
2.3.8	Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción.	45
2.3.9	Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. .	46
2.3.10	Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en chile desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna.....	47
3.	Capítulo III. Marco metodológico.....	49
3.1	Enfoque metodológico.....	49
3.2	Rol del investigador.....	50
3.3	Consideraciones éticas.....	50
3.4	Recolección de datos (fuentes de la información).....	53
3.5	Población y muestra poblacional.....	54
3.6	Tipo de instrumentos para la recolección de datos.....	54
3.7	Diseño de instrumentos.....	56
3.8	Análisis de datos (transcripción y registro).....	56
3.8.1	Transcripción.....	57
3.8.2	Registro de datos	58
3.9	Análisis de categorías	58
3.9.1	Categoría del reclutamiento de personal.....	59
3.9.2	Categoría de la competencia laboral.....	59
3.9.3	Categoría de la experiencia laboral.....	60
3.9.4	Categoría de la motivación laboral.....	60
4.	Capítulo IV. Análisis de resultados.....	62
4.1.	Descripción del proceso de recolección de la información.	62
4.2.	Análisis de resultados.	65
4.2.1	Identificación de las categorías	85
4.2.2	Análisis de categorías soportada en la información recabada en el trabajo de campo.....	86

5. Capítulo V. Discusión y conclusiones.....	90
5.1 Descripción de los hallazgos respondiendo a las preguntas de investigación.....	90
5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos (generales y específicos) del proyecto.	96
5.3 Conclusión del Capítulo 5.....	102
APÉNDICES	104
Referencias	136

Índice de tablas

APENDICE 1 Formato cuestionario de entrevista coordinadora regional.	104
APENDICE 2 Formato cuestionario de encuesta conductores.	108
APENDICE 3 Matriz para análisis de datos de entrevista coordinadora regional..	111
APENDICE 4 Matriz para análisis de datos de encuesta conductores.....	113
APENDICE 5 Tabulación datos de entrevista a coordinadora regional.....	117
APENDICE 6 Tabulación datos de encuesta conductores.	119
APENDICE 7 Aspectos de observación.....	128
APENDICE 8 Identificación de las categorías.	129
APENDICE 9 Carta Empresa de servicios.	135

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Categoría de reclutamiento de personal a la coordinadora regional. ..	66
Ilustración 2 Categoría de competencia laboral a la coordinadora regional.....	68
Ilustración 3 Categoría de experiencia laboral a la coordinadora regional.	69
Ilustración 4 Categoría de motivación laboral a la coordinadora regional.	70
Ilustración 5 Categoría de reclutamiento de personal al cargo de conductor.	72
Ilustración 6 Categoría de competencia laboral al cargo de conductor.....	73
Ilustración 7 Categoría de experiencia laboral al cargo de conductor.....	74
Ilustración 8 Categoría de motivación laboral al cargo de conductor.	75
Ilustración 9 Categoría de motivación laboral al cargo de conductor.	76
Ilustración 10 Resultados de entrevista soportado en la categoría de reclutamiento de personal.	77
Ilustración 11 Resultados de entrevista soportado en la categoría de competencia laboral.	78

Ilustración 12 Resultados de Entrevista soportado en la categoría de experiencia laboral.	79
Ilustración 13 Resultados de entrevista soportada en la categoría de motivación laboral.	80
Ilustración 14 Encuesta soportado en la categoría de reclutamiento de personal.	81
Ilustración 15 Encuesta soportado en la categoría de competencia laboral.	82
Ilustración 16 Encuesta soportado en la categoría de experiencia laboral.	83
Ilustración 17 Encuesta soportado en la categoría de motivación laboral.	84
Ilustración 18 Categoría de reclutamiento de personal según el trabajo de campo.	86
Ilustración 19 . Categoría de competencia laboral según el trabajo de campo.	87
Ilustración 20 Categoría de experiencia laboral según el trabajo de campo.	88
Ilustración 21 Categoría de motivación laboral según el trabajo de campo.	89

Introducción

Con la investigación se quiere identificar cómo se implementa el criterio de selección del personal en una empresa de servicios de la ciudad de Medellín, determinando que el cargo de conductor es la contratación que más se realiza en la empresa en comparación de otros cargos.

Esta investigación se realizará en una empresas de servicios de la ciudad de Medellín llamada Talentum Temporal, lo que hizo necesario el abordaje de un estudio teórico, específico, empírico y trabajo de campo, los que permitirán detectar con mejor apreciación los conceptos que se presentan al momento de reclutar y contratar el personal para el cargo de conductor, con el fin de proporcionar mayor seguridad, confianza y eficiencia seleccionando los candidatos adecuados para el cargo que requieren las empresas que solicitan el servicio.

Esta investigación articula a la gestión del recurso humano con los criterios de selección de personal en un sistema que le da mayor beneficio y desarrollo, proporcionando a la empresa la importancia que se tiene para una adecuada contratación de personal en las empresas. A raíz de estos criterios se determinan algunos factores que se ven reflejados cuando no se elige de forma adecuada al candidato, bastaría tan sólo observar el costo que le supone a una empresa en tiempo, formación humana, desajuste en el equipo de trabajo, deterioro de la imagen de la empresa todo esto por la mala contratación que se realiza del personal.

1. Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes del problema

Al realizar la investigación en los criterios que determinan la selección de personal en la administración del recurso humano, para el cargo de conductor en la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, surge como objeto de investigación indagar por los criterios que utiliza la empresa para el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal al momento de elegir el candidato, que puede ser solo un requisito de contratación o una recomendación.

Talentum Temporal es una empresa de servicios temporales de personal en misión, con aprobación del ministerio de la protección social. Presta su servicio a nivel nacional, proporcionando empleo formal a más de 5.000 personas, a quienes les garantiza el cumplimiento de todos los requisitos legales. Selecciona, contrata y administra todo tipo de cargos y perfiles, en todos los sectores de la economía, hace presencia en las principales ciudades del país, Barranquilla, Medellín, Cartagena, Bucaramanga, Cali, Tunja, Villavicencio, Pereira y Bogotá, ofreciendo sus servicios a empresas de mensajería especializada, transporte, logística, comunicaciones y otras actividades económicas.

Talentum Temporal tiene definida la selección de personal según el requerimiento de sus empresas, realiza procesos de selección técnica, basados en la

descripción del cargo, con previo conocimiento de las empresas puede asegurar procesos de selección a la medida. Los candidatos, son reclutados de su banco de hojas de vida, el cual es actualizado constantemente con hojas de vida que llegan a sus oficinas, a través de su portal de internet, convenios con grandes bases de datos, diferentes entidades, páginas de internet, avisos en prensa, radio y TV.

Hace selección por competencias, para iniciar el proceso es necesario tener definida la descripción del cargo, características y perfil, igualmente el profesional encargado del proceso de selección indaga sobre la cultura organizacional, las condiciones de trabajo y su entorno. A los candidatos preseleccionados se les aplican diferentes pruebas de tipo técnico y psicotécnico como EROS, COMPETENCIAS, BPA, WARTEGG, y otras dependiendo del cargo, realiza prácticas de assessment center (centro de evaluación), clínicas de ventas y juego de roles, según el caso.

Tiene estipulado como fases del proceso de selección:

Reclutamientos por diferentes fuentes, mantiene un completo banco de datos de hojas de vida sistematizado.

En cada empresa usuaria, detecta los cargos de mayor rotación, para tener personas evaluadas y lista para cubrir vacantes.

Aplicación de pruebas (técnicas, de conocimiento y psicotécnicas), se aplican de acuerdo al cargo a evaluar.

Entrevistas por competencias, se usaron métodos modernos.

Referencias telefónicas, personales y laborales, contacta el superior inmediato de los candidatos, (recomienda referenciación presencial para ejecutivos opcional).

Visita Domiciliaria. (Opcional)

Presenta varios candidatos acompañados de un completo informe detallado, para que el cliente evalúe el candidato que se ajuste a sus necesidades.

Presentación de los candidatos y seguimiento del proceso.

Con base en los resultados del proceso de selección, el cliente autoriza el ingreso del colaborador.

1.2 Planteamiento del problema

Las empresas solicitan el servicio de Talentum Temporal para la selección y contratación de personal para el cargo de conductor, pero en algunos casos se hace solamente como requisito de contratación ya que se recomiendan personas para ocupar el cargo independiente de que se cumpla o no con los criterios.

1.3 Pregunta de investigación

1. ¿Cuáles son los criterios que establece la empresa Talentum Temporal para el cargo de conductor y son estos aplicados?

1.4 Objetivos (generales y específicos)

1.4.1 Objetivo general.

Identificar cuáles son los criterios que tiene en cuenta la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, al momento de adelantar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal al cargo de conductor requerido por las empresas de transporte de mercancía.

1.4.2 Objetivos específicos.

Determinar el proceso de reclutamiento y selección de personal para el cargo de conductor de la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, y que criterio se aplica para la elección del empleado.

Identificar las condiciones de contratación dadas por las empresas para que Talentum Temporal de la ciudad de Medellín realice un proceso de selecciona el personal adecuado a las exigencias de los clientes.

Evaluar el éxito de la gestión de contratación de Talentum Temporal para el cargo de conductor, con base en los requerimientos de los clientes.

1.5 Justificación

El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, es un conjunto de procesos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

La selección de personal dentro de una compañía se realiza para encontrar al candidato adecuado para cubrir una vacante. Para facilitar el proceso de selección es necesario tener en cuenta la información que se obtiene al realizar el análisis del cargo, el cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las competencias que necesita un cargo.

La importancia de una adecuada selección de personal en las organizaciones empresariales es indiscutible. Son muchos los factores que se ven perjudicados cuando no se elige de forma adecuada al candidato. Bastaría tan sólo recordar el costo que le supone a la empresa en tiempo, formación, desajuste en el equipo de trabajo, deterioro de la imagen de la empresa por la rotación de personal, entre otros. Por tanto, al realizar una buena selección de personal se puede estar asegurando la permanencia del seleccionado en la compañía, dándole la oportunidad

de crecer dentro de ella dependiendo de las capacidades que muestre en el desarrollo de sus funciones.

1.6 Delimitación (temporal, espacial, alcances)

Temporal: la revisión de la información se realizara desde el año 2009 a 2011.

Espacial: empresa Talentum Temporal, ubicada en la ciudad de Medellín en la Cr 48 18-29 Piso 9.

Alcances: definir los criterios de selección y las oportunidades de mejora serán presentadas a la empresa, su aplicación es decisión de Talentum Temporal.

1.7 Limitaciones del estudio

Acceso a información confidencial de las empresas con respecto a aspectos de talento humano.

Estadísticas de desempeño en procesos de contratación por parte de las empresas.

Estudios sobre talento humano a través de empresas temporales.

2. Capítulo II. Marco teórico

La importancia de la teoría humanista se remonta desde los años cincuenta la cual ha evolucionado considerablemente, permitiendo un mejor proceso a la gestión del recurso humano para una mejor la selección de personal, esta permite a las empresas un mejor desarrollo con el éxito de obtener el candidato ideal para el cargo que se requiere. Tomando como referencia lo anterior la gestión del recurso humano ha venido estableciendo procesos que permiten de manera más eficiente seleccionar personas idóneas para los diferentes cargos, obteniendo un mayor control en dichos procesos.

A la luz de los teóricos se ha tonado en cuenta que las funciones administrativas se tornan desde en manejo del recurso humano, la cual permite un enfoque global de las teorías generales.

2.1 Teorías generales

Según Philip Rice. “La teoría humanista ha sido descrita como la tercera fuerza en la psicología moderna. Rechaza tanto el determinismo freudiano de los instintos como el determinismo ambiental de la teoría del aprendizaje. Los humanistas tiene una visión muy positiva y optimista de la naturaleza humana”. (Philip Rice, 1967, p. 39)

De acuerdo a Philip Rice. “La aproximación humanista afirma que los seres humanos son agentes libres con capacidades superiores para utilizar los símbolos y pensar en términos abstractos. De esta manera, considera que la gente es capaz de hacer elecciones inteligentes, de ser responsables de sus acciones y realizar su potencial como personas auto realizadas. Los humanistas mantienen una visión holística del desarrollo humano, que considera a cada persona como un ser íntegro y único de valor independiente. Según esta postura, una persona es algo más que una colección de pulsiones instintos y experiencias aprendidas”. (Philip Rice, 1967, p. 40)

Para los autores Schultz & Schultz. “El humanismo es un sistema de pensamiento en que los intereses y los valores humanos son de importancia primordial. La aproximación humanista a la personalidad es parte del movimiento humanista que fortaleció en la psicología en las décadas de los sesenta setenta. Se preguntaban cómo podríamos esperar aprender a cerca de las características y cualidades positivas del ser humano si sólo nos concentrábamos en las neurosis y la psicosis. En lugar de esto los psicólogos humanistas pretendían estudiar nuestras fortalezas y virtudes y explorar la conducta humana en sus mejores aspectos, no en los peores”. (Schultz & Schultz, 2002, p. 297)

Según lo investigado y basados en los autores sobre reclutamiento, contratación y selección de personal se puede identificar que a través de la evolución de la historia en la gestión del recurso humano y que para seleccionar el personal adecuado para los diferentes cargos, lo que se pretende es determinar que

para obtener un buen personal hay que tener en cuenta características que identifiquen a la persona adecuada la cual ocupará el puesto correcto. De esta manera se podrán establecer métodos y parámetros para elegir el perfil adecuado dependiendo del cargo que las empresas determinan.

De acuerdo a Maslow (1908-1970). “La mayor parte de sus investigadores estuvieron enfocados en el estudio de personas que gozaban de una salud mental excepcional. Este tipo de personas autor realizadas, pensaba, aprovechaban al máximo sus talentos y habilidades. Entre sus aportes más significativos se puede mencionar el hecho de haber ofrecido una visión positiva del potencial humano como alternativa al conductismo y al psicoanálisis”. (Citado en Coon, 2005, p. 21)

Según Weiten. “En el ámbito de las teorías de la personalidad, un fenómeno reciente de advenimiento de la teoría evolutiva. Los teóricos evolutivos afirman que la personalidad tiene un origen biológico porque la selección natural ha favorecido ciertos rasgos a lo largo de la historia humana. Este análisis se centra en cómo varios rasgos de personalidad y al capacidad de reconocerlos en los demás posiblemente favorecieron la capacidad reproductiva en las poblaciones ancestrales”. (Weiten, 2006, p. 502)

Sin embargo Jiménez. “Se aplicaron conocimientos de otras ciencias, como la psicología social, a través de los cuales el personal fue observado en diferentes condiciones de trabajo: luz, descanso laboral, remuneraciones

crecientes, jornadas diferentes, supervisión, iniciativa para construir equipos de trabajo. Se comprobó la importancia que tiene la participación en esos equipos auto constitucionales del mismo personal, sin intervención de los superiores y cómo aumenta está el rendimiento. Otras de las conclusiones a que se llegó fue la importancia que tienen estos grupos informales (que casi nunca coinciden con la organización formal), y los factores de la personalidad y de la interrelación entre los individuos de esos grupos, de los cuales surgen las relaciones humanas”. (Jiménez, 2003, p. 50)

Según Gordon & Browne. “Esta teoría humanista tiene su lugar en la educación de la primera infancia porque intenta explicar cómo se debe motivar a las personas. En particular la teoría humanista se centra en las necesidades, objetivos y éxitos de las personas. Este hecho supuso un cambio del estudio de la enfermedad mental, como en psicoterapia, o el estudio del comportamiento animal, en el caso de la mayoría de las investigaciones sobre el comportamiento. En su lugar el Dr. Maslow estudio excepcionalmente las personas maduras con éxito. Los humanistas desarrollaron una teoría comprensiva del comportamiento humano basada en la salud mental”. (Gordon & Bowne, 2001, p. 156)

Según Montes Alonso & González. “Hasta llegar a la actual administración de los recursos humanos se ha pasado por una serie de modelos de organización del trabajo en los que la persona, poco apoco, va adquiriendo más relevancia. La administración de recursos humanos es un órgano vivo, en un continuo

cambio, de modo que sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos”. (Montes Alonso & González, 2006, p. 1)

Citando a Olleros. “Los procesos de selección no pueden desvincularse de los objetivos y estrategias de la empresa. Cuando una empresa decide iniciar un proceso de selección es porque su negocio o las metas que se propone alcanzar le piden cubrir unos puestos determinados, bien sea con personal propio o con candidatos que provienen del mercado de trabajo. Los autores que han estudiado la planificación de necesidades del personal coinciden en que todo proceso de selección debería ser consecuencia del sistema de planificación de los recursos humanos de la empresa (PRH), que a su vez debe estar integrado en la planificación general de la empresa”.(Olleros, 2005, p. 17)

Según Robbins & Coulter. “Nuestra gente es el activo más importante”. “Estas organizaciones también reconocen que todos los gerentes deben participar en algunas actividades de la gerencia de recursos humanos (GRH) (incluso en las grandes organizaciones tienen un departamento separado). Estos gerentes entrevistan a los candidatos a un empleado, orientan a los nuevos trabajadores y evalúan el desempeño laboral de sus empleados”. (Robinns & Coulter, 2005, p. 282)

Sin embargo Robbins & Coulter. “Una vez que conocen la condición actual de los recursos humanos y su condición futura, los gerentes pueden comenzar a hacer algo con relación a cualquier escasez o exceso de personal. Si existe una o más vacantes, pueden usar la información obtenida con el análisis de puestos para que los guíe el reclutamiento, es decir, el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. Por otro lado, si la planeación del RH muestra un excedente de empleados, la gerencia puede desear reducir la fuerza laboral de la organización mediante reducción de personal”. (Robinns & Coulter, 2005, p. 286)

Por otro lado Robbins & Coulter. “Una vez que la actividad de reclutamiento ha creado un grupo de candidatos, la etapa siguiente del proceso de GRH consiste en determinar quién es el que está mejor calificado para el trabajo. Esta etapa se denomina proceso de selección, es decir, el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados”. (Robinns & Coulter, 2005, p. 288)

Siguiendo lo planteado por los autores y basados en la investigación, estas teorías permiten evaluar en qué nivel se encuentra la persona al momento de entrar a un proceso de selección y en qué escala calificativa que puede adecuarse una persona según su capacidad personal y profesional.

Igualmente la selección de personal es determinada como un proceso comparativo, donde es preferible elegir varios candidatos que generen expectativas y que determinen perfiles más apropiados para una selección más eficiente, sólida y apropiada al momento de contratar personal.

Según Gerrig & Zimbardo. “Las aproximaciones humanistas a la comprensión de la personalidad de caracterizan por la preocupación por la integridad de la experiencia y el potencial del crecimiento, consciente y personal, del individuo. La característica sobresaliente de todas las teorías humanistas es un énfasis en el impulso hacia la autorrealización. La autorrealización es la lucha constante por lograr el propio potencial inmanente, es decir, el desarrollo completo de las propias capacidades y talentos. En esta sección, usted aprenderá de forma en que los teóricos humanistas han desarrollado este concepto de la autorrealización. Además, observará qué otras características separan a los teóricos humanistas de otros tipos de teorías de la personalidad”. (Gerrig & Zimbardo, 2002, p. 451)

Según Ramírez. “Se caracteriza esta escuela por la importancia que da el estudio del factor humano en la administración. Mientras Taylor y sus seguidores se preocupaban inicialmente por la organización y la racionalización del trabajo, otros autores de formación diferente a la ingeniería realizaron investigaciones que los llevaron a describir que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización sino también de un problema de motivación del trabajador y

de satisfacción y entusiasmo personales. El estudio de hombre, de sus motivaciones, de sus necesidades y expectativas individuales y sociales originó la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría parte del postulado de que el elemento humano es lo más importante en la empresa”. (Ramírez 2002, p. 183)

2.2 Teorías específicas

Consiste en realizar investigaciones sobre teorías que tratan de la selección del personal, esto comprende leer obras de diferentes autores que hablen del tema y según estas teorías son bases que nos llevaremos para la realización de este proyecto, determinando la gestión del recurso humano lo que ha permitido un mejor control en los procesos de selección en las empresas.

De acuerdo a Strauss & Corbin. “Con el término “investigación cualitativa”, entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. En realidad la expresión “investigación cualitativa”, produce confusión porque puede tener diferentes significados para personas diferentes. Algunos investigadores reúnen datos por medio de entrevistas y observaciones, técnicas normalmente

asociadas con los métodos cualitativos. Sin embargo los codifican de manera que permiten hacerles un análisis estadístico. Lo que hacen es cuantificar los datos cualitativos. Al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos, no a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico”. (Straus & Corbin, 2002, pp. 11,12)

Según Bohlander & Snell. “El análisis de puestos en ocasiones se considera la piedra angular de la ARH, porque la información que recaba sirve para muchas de las funciones de ésta. El análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos. El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados, específicos antes del estudio. El propósito final del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad de la organización”. (Bohlander & Snell, 2008, p. 144)

Según los autores Jiménez, Pimentel, Echeverría. “La función de selección, para que sea excelente, debe “mirar” desde este punto de vista, al esto de funciones del modelo de gestión de RR HH”. (Jiménez, Pimentel & Echeverría, 2002, p. 217)

Continuando con Jiménez, Pimentel, Echeverría. “No en vano el profesional va tener que integrarse a un equipo y en una cultura en la que deberá compartir una serie de valores empresariales y una filosofía de empresa. Incidiendo en este aspecto, se debería reflexionar acerca del objetivo de una selección ¿se seleccionan personas o seleccionamos desempeños?”. (Jiménez, Pimentel & Echeverría, 2002, p. 219)

El reclutamiento, contratación y selección de personal desde la gestión del recurso humano se puede establecer como los diferentes procedimientos más complejos al momento de elegir el personal adecuado, basándose en hechos históricos que permitan una clara identificación de cómo se debe escoger el personal para el puesto descrito en una empresa, aplicando como ventaja de los candidatos la vida laboral, lo que permite tener el conocimiento necesario para presentarse a un proceso de selección y como puede desempeñar sus capacidades profesionales para amoldarse a las exigencias del sistema tecnológico.

Según Gan & Berbel. “El proceso de reclutamiento indica la atracción de un número “amplio” de candidatos, potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización. El reclutamiento de personal es un conjunto de acciones para atraer candidatos. Se puede considerar como un sistema de información mediante el cual la organización divulga u ofrece al mercado de trabajo las oportunidades (puestos) de empleo que pretende cubrir. El reclutamiento de personal comienza a partir de los datos referidos a las necesidades de la organización, necesidades solicitadas para el momento

presente (las inmediatas) o bien para el futuro de la organización (las previas)". (Gan & Berbel, 2007, p. 236)

Según los autores López, Fé y Figeroa. "Como fase previa a la selección propiamente dicha, aunque con frecuencia se considera como parte de la misma, hay que conseguir candidatos potenciales, a partir de cuyo grupo efectuaremos el proceso selectivo. Esto es con lo que se denomina con el término de reclutamiento. El reclutamiento, como la selección de personal, se integra en el área de la gestión de recursos humanos y en una actividad compartida con los jefes jerárquicos, es un proceso en el que se intercambia información con participación de los responsables de la línea jerárquica, de jefatura de personal o de recursos humanos, del propio candidato y, en ocasiones. De otras personas". (López, Fé y Figeroa, 2002, pp. 131,132)

Citando el autor Alles. "La descripción del puesto por sí sola no alcanza para realizar la búsqueda, ya que si bien se tienen en cuenta las competencias para la posición, el primer filtro que deberá pasar una persona será que cubra los requisitos técnicos: Experiencia y conocimientos". (Alles, 2004, p. 186)

Continuando con Alles. "Cuando ya se ha llevado a cabo el reclutamiento comienza la etapa de selección proceso que se inicia despejando las incógnitas técnicas y de conocimiento en primera instancia, y continuando luego con las competencias propias. Si bien la entrevista por competencias es apropiada, como su nombre lo indica para evaluar competencias, esta técnica se puede

utilizar para conocer la experiencia o algún otro conocimiento que usted desee evaluar especialmente”. (Alles, 2004, p. 187)

Según Sagi & Grande. “Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. El “por qué” situado entre la intersección entre los tres elementos de la competencia pretende reflejar que la persona, además de tener la competencia, tiene que dar sentido al trabajo que está desarrollando, tiene que conocer su finalidad, para que realmente su aportación produzca resultados óptimos”. (Sagi & Grande, 2004, p. 86)

Para los investigadores la selección de personal se puede definir como un modelo los cuales permita un mejor desempeño al momento de gestionar una evaluación del candidato en cuestión. Esto puede proporcionar ventajas para un mejor proceso de selección, porque determina una mejor visión de la persona y un mayor desempeño de sus actitudes y habilidades, los cuales se pueden enfocar a procesos más específicos.

Según Wayne Mondy & Noe. “Sin importar al naturaleza de la tarea, la experiencia tiene el potencial de aumentar la capacidad de desempeño de una persona. Sin embargo esta posibilidad se materializa sólo si la experiencia adquirida es positiva. El conocimiento básico es un prerrequisito para el uso eficaz de la experiencia de una persona. Las personas que expresan orgullo por sus años

de experiencia gerencial pueden tener sentimientos fundados, pero sólo si su experiencia ha sido benéfica. Los que han sido autócratas durante varios años probablemente se darán cuenta que una empresa no valoraría mucho su experiencia. No obstante la experiencia es un menudo indispensable para obtener la perspicacia necesaria para desempeñar muchas tareas”. (Wayne Monday & Noe, 2005, p. 306)

Desde otra perspectiva Wayne Mondy & Noe. “Actualmente es posible que la experiencia se convierta en algo irrelevante. Con todo, los empleados reciben una compensación por su experiencia y la práctica se justifica si ésta es positiva y relevante para el trabajo”. (Wayne Monday & Noe, 2005, p. 307)

Por otro lado Pérez. “Se puede igualmente afirmar que las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las características requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales que el proyecto estratégico le impone encomendar a los miembros de sus equipos humanos”.(Pérez, 2009, p. 154)

Para el autor Leboyer. “Si queremos proseguir con esta rápida retrospectiva de formas diversas de a motivación en el trabajo, es preciso reconocer el vínculo que existe entre los recursos individuales de la motivación, los métodos que permiten estimularla y los valores, la ideología, las representaciones dominantes y la cultura del trabajo. La estructura de las grandes organizaciones se modifica rápidamente y las condiciones del trabajo de

diversifican de una forma que hace años era totalmente impensable... Estamos viendo un cambio significativo de la cultura del trabajo y las estrategias motivacionales tienen que adaptarse, y cada vez tendrán que adaptarse más a un nuevo mundo laboral”. (Leboyer, 2003, p. 22)

Según Dessler. “El reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser en su contratación”. (Dessler, 2001, p. 134)

Según el autor Nebot López. “Cómo dijimos “selección de personal”, es un concepto distinto de “reclutamiento de personal”, y de headhunting el reclutamiento de personal es una acción dinámica que, sin seguir un proceso determinado, trata de buscar el candidato idóneo de trabajo. La diferencia con selección de personal está en que ésta sigue un proceso determinado con una serie de candidatos y el reclutamiento se centra en localizar y ponerse en contacto con aquellas personas que buscamos para tratar de que se sometan a determinadas técnicas de selección, el reclutamiento se dedica más a buscar y la selección de personal selecciona y elige entre los candidatos que ha recibido”. (Nebot López, 1999, p. 14)

Según Zelaya “El procedimiento de la cual se recurre para examinar, evaluar y ordenar en forma sistémica los diferentes oficios de la organización, considerando factores como: deberes, naturaleza de éstos, grado de dificultad de las empresas, preparación académica, conocimientos, experiencia,

habilidades y destrezas que den poseer los candidatos a empleo. Según las definiciones anteriores expuestas se trata de un proceso que incluye, al menos, los siguientes pasos: recopilar información, analizar dicha información y sistematizar, agrupar factores y describir los puestos por similitudes y diferencias y ubicarlos en esas agrupaciones. Esta clasificación se base, esencialmente, en analizar los atributos y méritos personales como condiciones académicas, experiencia habilidades y destrezas etc. Tales características se estructuran en clases amplias, con diferentes grados, definidos por la experiencia, los mayores conocimientos y desde luego, en diferencias salariales”. (Zelaya, 2006, p. 5)

Según Kalpam & Sacuzzo. “Para mejorar la productividad en los negocios y en la industria, de psicólogos de personal estudian las características de las personas, los ambientes laborales y las interacciones entre las personas, además de los lugares en los que pueden trabajar. El porcentaje respecto a la interacción entre las personas y los ambientes laborales puede ser la clave para encontrar los mejores métodos de selección de empleados”. (Kaplan & Sacuzzo, 2006, p. 537)

Uno de los procedimientos más eficaces para una selección de personal, se basa en las competencias que pueda tener un candidato al momento se realizar un proceso de reclutamiento, lo que permite a las empresas identificar los candidatos más capacitados para ejercer los cargos adecuados.

Igualmente le permite al área de gestión del recurso humano una clara identificación del proceso que cada candidato debe cumplir para su respectiva selección, proporcionando mayor ventaja competitiva sobre sus capacidades profesionales y personales.

Para el autor Argüelles. “El fundamento de la capacitación basada en competencias está constituido por normas explícitas basadas en resultados, el énfasis está en lograr dichas competencias. No importa como llegue a ellas, pueden ser cursos, experiencia laboral o actividades recreativas. Es un enfoque para el desarrollo de habilidades que fomenta los logros prácticos y otorga créditos por ello. Las calificaciones relacionadas con la capacitación basada en competencias avalan lo que las personas hacen, no cómo aprenden a hacerlo”.(Argüelles, 2005, p. 148)

Según el autor Tójar. “En la investigación cualitativa, las consecuencias éticas se plantean desde todo el proceso del investigador. Incluso antes de iniciar la investigación, a la hora de elegir tema o contexto en el que se va iniciar una indagación, hay que plantear ciertas cuestiones. Siempre resulta más relevante en investigación cualitativa la posible respuesta a necesidades concretas de una población, comunidad, grupo humano. Valores como la solidaridad, el respeto, la igualdad de oportunidades, la justicia social, derechos como la salud, la alimentación, la educación, la atención psicosocial, están por encima de cualquier interés científico teórico”. (Tójar, 2006, p. 163)

Lo citado en Barceló. “La estructura conceptual de la gestión del conocimiento es inusual por su ambigüedad, extraordinaria por su profundidad, insondable por su rápida expansión y, lo mejor de todo, no tiene dueño. Fruto de las pocas semillas plantadas por algunos de nosotros hace ya más de una década, la estructura y práctica de la gestión del conocimiento están ahora creciendo exponencialmente gracias a los esfuerzos de centenares de millares de gestores y de pensadores de todo el mundo que practican lo que sueñan”.

(Barceló, 2001, p. 11)

Desde otra perspectiva Barceló. “La gestión del conocimiento y del capital intelectual, tal como se ha implantado en la mayoría de las organizaciones de nuestros días, continúa en una fase inicial de desarrollo. La consolidación de los activos intangibles, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, aportan aún mayores ventajas competitivas”. (Barceló, 2001, p. 12)

Según Porret. “Puede decirse que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potenciales cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente dan al conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse”. (Porret, 2008, pp. 149,150)

Continuando con Porret. “Aceptando su sentido más amplio, diremos que el proceso de reclutamiento bien realizado requiere una inversión importante de medios económicos y técnicos y por su puesto de tiempo”. (Porret, 2008, p. 150)

Según Rodríguez. “El proceso de reclutamiento comienza en el momento en el que el departamento de personal de una empresa se entera de las necesidades de personal presentes y futuras de ésta o intercambia información de la empresa o información del mercado de trabajo y viceversa. También es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer a los candidatos idóneos para la organización”. (Rodríguez, 2007, p. 150)

Continuando con Rodríguez. “La selección de personal es un subproceso importante en el proceso de dotación de recursos humanos. Una vez que se integra un grupo adecuado de solicitantes por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación. En sí, la tarea de reclutamiento consiste en escoger mediante varias técnicas a los candidatos que reúnan los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante, mientras que la tarea de selección consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante”. (Rodríguez, 2007, p. 152, 153)

Según Mínguez. “Busca aquellas cualidades, rasgos, actitudes, etc. Que posee el trabajador ideal en ese puesto de trabajo para que sirva de “modelo” al que los candidatos deben parecerse. De esta forma obtenemos un “perfil ideal” que sirve para preseleccionar primero y seleccionar después a los candidatos cuyo perfil se aproxima al más modelo. Este modelo presupone que dentro de cada puesto de trabajo existe una serie de parámetros muy concretos que definen el candidato ideal. El problema que plantea este modelo es que pondera de la misma forma todos los factores que componen el perfil ideal”.

(Mínguez, 2005, pp. 60, 61)

2.3 Estudios empíricos

La importancia de los estudios empíricos se enfoca en la habilidad de aprender y tomar de la experiencia todo el conocimiento aplicado en distintas situaciones, la que se ha convertido en un factor para predecir el éxito de los profesionales. Logrando reunir las características necesarias, pero sobre todo, teniendo la capacidad de aprendizaje y de transmitir resultados que permiten a las diferentes áreas dentro de las empresas la gestión del recurso humano como alto potencial.

2.3.1 La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la universidad del Norte.

2.3.1.1 Procesos de gestión del talento humano:

“Se exponen y analizan a continuación los procesos que conforman la Gestión del Talento Humano, tales como reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización organizacional, entrenamiento y capacitación, evaluación del desempeño, compensación, salud ocupacional y bienestar social, a la luz de los parámetros establecidos por la dimensión interna de la responsabilidad social”. (Naranjo, 2011, p. 180)

2.3.1.2 Reclutamiento externo:

“Los medios de reclutamiento externo más utilizados por 87 empresas son las personas referidas por los empleados (amigos, conocidos o familiares), los centros o instituciones educativas (universidades, SENA, entre otros) y avisos clasificados en el periódico local (73%). Teniendo en cuenta que este tipo de empresas son pequeñas y de carácter familiar en su mayoría, se busca crear lazos de amistad y buen ambiente laboral con los recomendados; por esta razón es que se genera confianza en los dueños de las empresas. Como medios secundarios utilizados para atraer candidatos potenciales se encuentran las empresas de servicios temporales, gremios o asociaciones, carteles y vía internet (27%). Este último se utiliza con mayor frecuencia en empresas de mayor tamaño y de manera escasa en las micros y pequeñas”. (Naranjo, 2011, p. 180)

“Lo anterior refleja diversidad en medios de reclutamiento, lo que indica que no existe discriminación a la hora de reclutar el personal requerido por la empresa. Para los empresarios es importante contar con personas que sepan el oficio para el cual se hace el reclutamiento, sin importar el mecanismo que tengan que utilizar para conseguirlo”. (Naranjo, 2011, p. 180)

2.3.1.3 Reclutamiento interno:

“Por el tamaño de las mipymes, este tipo de reclutamiento no es aplicable en 75 empresas (63%). Sólo 33 respondieron que el medio de reclutamiento interno más utilizado es el de mérito por desempeño y sólo en 5 empresas (4,2%) tienen contemplado el plan de carrera. A la luz de la *pensamiento & gestión*, 31. Universidad del Norte, 167-195, 2011 **181** La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte responsabilidad social que deben ejercer las empresas con sus trabajadores es necesario propiciar mecanismos de crecimiento laboral, no sólo a través de ascensos sino también enriqueciendo los cargos o buscando alternativas que permitan que las personas logren sus objetivos individuales de desarrollo y puedan ejercer su iniciativa y creatividad”. (Naranjo, 2011, pp. 180, 181)

2.3.1.4 Selección de personas:

“Las empresas utilizan frecuentemente el análisis de la hoja de vida, las entrevistas, las pruebas técnicas y la verificación de referencias como insumos

fundamentales para tomar decisión de elección. No se contemplan las pruebas psicológicas y la visita domiciliaria por el costo que implica la contratación de un profesional en Psicología que aplique pruebas; además, no tienen tiempo para desarrollar un proceso exhaustivo, ya que las vacantes deben ser cubiertas en el menor tiempo posible y manejan una concepción práctica de la selección que consiste en elegir aquella persona que es experimentada en el oficio”. (Naranjo, 2011, pp. 181)

“Teniendo en cuenta la información anterior, tanto el reclutamiento externo como la selección de personas se hacen de manera informal y poco exhaustiva, pues basan su decisión de elección solamente en el análisis de la hoja de vida y en la entrevista. Sin embargo, es importante destacar que en dicha elección el criterio que prevalece es el conocimiento que la persona tiene del trabajo u oficio a desempeñar y no otros asociados a género, raza, edad, formación académica, que conllevara a suponer alguna forma de discriminación”. (Naranjo, 2011, p. 182)

“En 58 organizaciones, la persona encargada de dirigir este proceso de selección generalmente es el gerente o propietario; en su defecto, el gerente con el asistente, el jefe inmediato, el contador o el subgerente, en el 48.7% de los casos, teniendo en cuenta que la mayoría son micros y pequeñas empresas y que estas carecen de un departamento de Gestión Humana”. (Naranjo, 2011, p. 182)

“En la medida en que las empresas tengan claridad sobre la descripción y el perfil del cargo que requieren las personas para el desempeño en los puestos, se podrá asumir un proceso de selección más responsable, evitando que a futuro se generen indicadores de rotación y ausentismo laboral que afecten la productividad de la misma”.(Naranjo, 2011, p. 182)

2.3.2 Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación

2.3.2.1 Conceptos acerca de la administración estratégica de talento

humano:

“La administración estratégica de talento humano es una actividad que ha tomado relevancia desde el momento en que las personas son consideradas el eje central de la organización. “El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica de los recursos humanos, que se define como el enlace de la administración de RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y flexibilidad” (Dessler, 2001). Por su parte, Sherman (2001) la define como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera”. (Martínez & Martínez, 2010, p. 6)

“La gestión de los recursos humanos indica que la planificación de éstos es el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en el momento oportuno y en el lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización (Dolan, 1999)”. (Martínez & Martínez, 2010, p. 6)

“El concepto de planeación de recursos humanos permite destacar la importancia de actuar proactivamente cuando se trata del manejo de las personas en la organización. De hecho, no pocos ejecutivos de recursos humanos en la actualidad se limitan a solucionar los problemas del día a día que se presentan con sus colaboradores, sin una proyección o conexión con un plan previamente diseñado y estudiado por las directivas de la empresa”. (Martínez & Martínez, 2010, p. 6)

“La planeación de los recursos humanos permite establecer con claridad la relación entre los objetivos organizacionales, la misión, la visión, los principios y los valores de la organización con los objetivos específicos del área de gestión humana. La gerencia no debe desconocer el papel vital de las personas cuando proyecta su gestión y, por ende, es su obligación estimar de manera técnica las necesidades de personal, tanto en cantidad como en calidad, para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. (Martínez & Martínez, 2010, pp. 6, 7)

“Los gerentes de recursos humanos deben alinear la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica del negocio. El talento humano es una ventaja competitiva potencialmente importante para la empresa, siempre y cuando se cuente con colaboradores realmente comprometidos. El aporte de los empleados es esencial para alcanzar la productividad y la innovación”.

(Martínez & Martínez, 2010, p. 7)

2.3.2.2 Conceptos acerca de la auditoría y evaluación de la gestión del talento humano:

“Una auditoría de los recursos humanos busca evaluar las actividades de administración de personal al interior de la organización, con el propósito de identificar aquellos aspectos susceptibles de mejorar. Igualmente, aporta información sobre la manera en que los responsables del área de talento humano están cumpliendo los objetivos específicos de la misma”. (Martínez & Martínez, 2010, p. 7)

2.3.2.3 Conceptos acerca de los procesos de personal:

“Los procesos de personal varían de acuerdo con el enfoque de cada especialista; no obstante, se puede afirmar que existen unos básicos que todos coinciden en incluir en sus libros, ellos son la vinculación y/o selección, la capacitación, formación y/o entrenamiento, la evaluación del desempeño, las

compensaciones y/o remuneraciones y el desarrollo de las personas”.

(Martínez & Martínez, 2010, p. 8)

“La selección, para Ivancevich (1995), es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. Chiavenato (2002) afirma que la selección de las personas funciona como un filtro que permite que solo algunas puedan ingresar en la empresa: las que presenten características deseadas por la organización. Munich (2005) indica que la selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar quién cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo”. (Martínez & Martínez, 2010, p. 8)

2.3.3 Gestión de recursos humanos modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en pymes del sector cárnicos de la ciudad de Cali.

2.3.3.1 Etapa I – Preliminar:

“Diseñar un observatorio para la gestión del talento humano - TH SIMUL (Talento humano: Sistema de Monitoreo Universidad Libre). Éste es un centro de monitoreo, donde se analiza la información obtenida en los procesos de

dirección y gestión humana, y la planeación de estrategias generadoras de conocimiento; es un lugar de intercambio interinstitucional y de prospección de variables, a través del empleo de las tecnologías de la información, la comunicación y el trabajo en red entre las organizaciones. El objetivo general de este observatorio es estudiar los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones; sus principios de observación son la gestión, la dirección y el desarrollo del talento humano. De manera fundamental, aporta información sobre la formación, la cultura organizacional y la competitividad”. (Rodríguez, 2009 pp. 3,4)

“Determinar los procesos de dirección y gestión humana en la empresa. Los procesos básicos del área de Talento Humano, y los procesos de dirección y desarrollo humano. Se articula el plan estratégico del área de talento humano al plan estratégico de la organización”. (Rodríguez, 2009 p. 4)

“Diagnosticar los pasos anteriores. Después de conocer la situación en que se encuentran los procesos de gestión humana, la generación y transferencia de conocimiento, la cultura organizacional y las necesidades de formación; para actualizar el sistema en función de gestionar el cambio y el desarrollo e implementación de la estrategia, es necesario integrar el área de Talento Humano con toda la organización, e implementar estilos y formas de trabajo que desde la alta dirección hasta los niveles inferiores, logren uniformidad y coherencia entre lo que se desea y lo que se hace, frente a parámetros

definidos en indicadores de gestión para cultura organizacional y formación (variables independientes) y competitividad”. (Rodríguez, 2009 p. 4)

2.3.4 ¿Producen resultado adverso de género las entrevistas estructuradas de selección de personal?

“La posibilidad de que las entrevistas de selección produzcan resultados o impacto adverso hacia grupos protegidos por ley, normalmente grupos minoritarios, es una cuestión de interés tanto desde el punto de vista teórico, como desde el punto de vista aplicado y legal”. (Alonso, 2011, p. 48)

“Desde el punto de vista teórico es relevante saber si un determinado procedimiento de medida, la entrevista de selección en esta investigación, produce distintos resultados para grupos diferentes y, en consecuencia, se requiere una explicación sustantiva de dicho fenómeno que permita avanzar en el conocimiento del patrón de relaciones entre las variables medidas, es decir, predictores y criterios”. (Alonso, 2011, p. 48)

“Esta cuestión había sido examinada empíricamente hace ya más de tres décadas por Arvey (1979), quien había encontrado que las entrevistas de selección producían resultados adversos para las mujeres. Sin embargo, un examen detallado de los estudios analizados por este autor indica que en su mayoría las entrevistas a las que este investigador hacía referencia eran entrevistas no estructuradas y tan sólo un número pequeño eran entrevistas estructuradas,

aunque de la modalidad hoy conocida o denominada convencional”.(Alonso, 2011, p. 48)

2.3.5 Los orígenes de la selección de personal en argentina de lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad.

“Por otro lado se describirán también los ingentes esfuerzos efectuados en la época por profesionales de distintas áreas para atender a los temas descriptos y la profusión de estudios realizados sobre el organismo físico; esfuerzos y estudios tendientes a elevar la productividad de las empresas, objetivo primordial del régimen capitalista de mercado predominante en aquel momento”. (Minolli, 2009, p. 3)

“Finalmente se abordará el nacimiento y difusión de la psicotecnia que, como rama aplicada de la psicología, propone una alternativa inclusiva de lo psicológico como fuente de mejora de la tan ansiada productividad y que funda en nuestro país los rudimentos de la selección de personal que llega hasta nuestros días”. (Minolli, 2009, p. 3)

2.3.6 ¿La justicia en selección predice las intenciones de los candidatos?

“No obstante, se ha señalado que uno de los aspectos que más influye en la percepción de lo que ocurre durante la selección es el resultado, pues los candidatos seleccionados tienen, en general, percepciones más positivas (p. ej. Elkins y Phillips, 2000) y, al contrario, los que son rechazados tienden a

considerar los procesos más injustos reduciendo el riesgo sobre su autoestima (Chan, Schmitt, Sacco y Deshon, 1998)”. (López Araújo, 2009, p. 220)

2.3.7 Construyendo un sentido en común dentro del área de gestión de recursos humanos de un hospital universitario en Bogotá.

“El manejo de la fuerza laboral, por supuesto, no ha sido una cuestión ajena a estos cambios, aún más, se puede decir que una cuestión central para el funcionamiento del sistema implica la transformación de la relación que se establece entre las organizaciones prestadoras del servicio de salud y sus trabajadores. En este panorama de cambio, y siguiendo el camino de otros sectores de la producción, en Colombia, han ido creciendo y cimentándose departamentos de recursos humanos en las organizaciones ahora conocidas como Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud (IPS) (Calderón-Hernández, Naranjo-Valencia, Álvarez-Giraldo, 2006; García-Álvarez, 2006)”. (Pulido Martínez & Carvajal Marín, 2011, p. 596)

“A la par de este incremento de la gestión de recursos humanos alrededor de departamentos especializados, en la literatura han empezado a aparecer señalamientos relacionados con problemas para el manejo de la fuerza laboral dentro del sistema de salud (Ruiz, Matallana, Amaya, Vásquez, Parada & Piña, 2008), los cuales tienen o tendrán que ser enfrentados, en el inmediato futuro, desde las áreas de gestión del personal (en algunos casos llamadas de talento humano)”.(Pulido Martínez & Carvajal Marín, 2011, p. 596)

2.3.8 Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción.

“En esta línea, diferentes trabajos (Collins y Smith, 2006; Gloet y Berrell, 2005; Hislop, 2003; Kanget ai, 2007; Oltra, 2005; Scarbrough y Carter, 2000; Storey y Quintas, 2001) inciden en la necesidad de profundizar en las conexiones que puedan existir entre la GC y la gestión de recursos humanos (GRH), construyendo un diálogo fluido entre las prácticas de GRH y los objetivos, contenidos, procesos y resultados de la GC en las organizaciones. No obstante, a pesar de haber reconocido la necesidad de atender a los aspectos relativos a la gestión de individuos como parte de la GC, lo cierto es que la literatura sobre GC ha hecho tan solo un uso parcial y limitado de los marcos y conceptos que ofrece la investigación en el área de la GRH”. (Pérez & Prieto, 2009, p. 36)

“Esto obedece, en cierto modo, a que tanto los académicos de la GC como los académicos de la GRH se han mostrado reacios a establecer el citado diálogo entre ellos (Hislop, 2003). Como consecuencia, todavía son muy escasos los trabajos empíricos que han analizado la conexión entre la GRH y la GC y, especialmente, que especifiquen prácticas concretas de GRH que influyan, de algún modo, en los procesos de conocimiento (Theriou y Chatzogiou, 2008). Así, resulta necesario seguir avanzando en la búsqueda de correspondencias entre la investigación en el área de la GC y la investigación en el área de la

GRH en su vertiente más estratégica (Afiouni, 2007; Theriou y Chatzogiou, 2008). En conformidad y aunque de forma modesta, contribuir a ese avance es el principal propósito de la presente investigación”.(Pérez & Prieto , 2009, p. 36)

“Por tanto, animados a seguir la senda iniciada por investigaciones previas, nuestro objetivo esencial es analizar la forma en que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden favorecer las capacidades basadas en el conocimiento de la organización y, en particular, la transferencia y la creación del conocimiento. Para ello, se contrasta empíricamente un modelo original que vincula las distintas prácticas de GRH y la GC en una muestra de empresas del sector de automoción”. (Pérez & Prieto, 2009, p. 36)

2.3.9 Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial.

“En la actualidad internacional y nacional es cada vez más utilizado el término “capital humano”, concebido por Theodore Schultz y extendido por Gary Stanley Becker, en las teorías de crecimiento y desarrollo económico, en las que se construyen modelos que responden a los intereses económicos de estos países y es concebido el capital humano en función de esto”. (Hernández, Salazar, Rodríguez & et, 2010, p. 2)

“En Cuba, el término capital humano adquiere una nueva dimensión. Fidel Castro Ruz (2005) ha definido: “Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también —y muy esencialmente —conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco” [1]. Esta definición integra tres elementos esenciales: ciencia, economía y conciencia”. (Hernández, Salazar, Rodríguez & et, 2010, p. 2)

“En la práctica empresarial cubana se logran resultados estratégicos que tributan a lograr una gestión integrada de capital humano en correspondencia con la dimensión estratégica organizacional. Investigaciones realizadas en Cuba aportan modelos de gestión estratégica organizacional y de gestión de capital humano que fortalecen el desempeño de las organizaciones cubanas y que están propiciando un cambio en la percepción del lugar que ocupa la gestión del capital humano en la organización”. (Hernández, Salazar, Rodríguez & et, 2010, p. 2)

2.3.10 Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna.

“Por lo señalado anteriormente, en el presente trabajo se entenderá responsabilidad social corporativa interna en el área de gestión de recursos humanos como “La realización voluntaria de buenas prácticas por parte de la organización

para permitir el adecuado desarrollo del capital humano de la misma, acorde con los valores y principios institucionales y de acuerdo a las necesidades y deseabilidades del recurso humano de la organización”. (Gaete, Valderrama, Carmona & et, 2009, p. 41)

“La realización de la investigación permitió obtener información relevante respecto de las buenas prácticas efectivas de responsabilidad social corporativa interna en gestión de Recursos Humanos en catorce Servicios Públicos de la ciudad de Antofagasta, que representa la tercera parte de todos los existentes en ésta, demostrándose que la responsabilidad social es un modelo que ha trascendido su tradicional ámbito de aplicación en las empresas para transferirse a otras organizaciones, siendo los aspectos que requieren mayor atención en el modelo de responsabilidad social la gestión de la diversidad y la conciliación de la vida familiar y laboral debido a la debilidad de su desarrollo en la actual gestión de los servicios estudiados”. (Gaete, Valderrama, Carmona & et, 2009, p. 42)

3. Capítulo III. Marco metodológico

3.1 Enfoque metodológico

De acuerdo a Strauss & Corbin. “Con el término “investigación cualitativa”, entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. En realidad la expresión “investigación cualitativa”, produce confusión porque puede tener diferentes significados para personas diferentes. Algunos investigadores reúnen datos por medio de entrevistas y observaciones, técnicas normalmente asociadas con los métodos cualitativos. Sin embargo los codifican de manera que permiten hacerles un análisis estadístico. Lo que hacen es cuantificar los datos cualitativos. Al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos, no a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico”.

(Straus & Corbin, 2002, pp. 11,12)

Representado en el objetivo y la variable establecida, el estudio que se realizará reúne las características que permiten ubicarlo en la modalidad de investigación cualitativa, toda vez que la investigación cualitativa aborda el mundo

subjetivo, la estructura de motivaciones, valores, sentimientos y pensamientos de las personas en su conducta social parte de una observación que evidenciará las características de la empresa Talentum Temporal objeto de investigación, y señalará formas de conducta y actitudes del mismo.

3.2 Rol del investigador

La población será completamente ajena a los investigadores del proyecto sobre los Criterios que determinan la selección de personal en la administración del recurso humano, para el cargo de conductor en la empresa Talentum Temporal de la Ciudad de Medellín, que no habrá ninguna relación directa con las personas que laboran en la empresa, las cuales van a ser entrevistadas y encuestadas, por tal motivo el rol de los investigadores solo será como observadores y como participantes externos a un proceso solamente académico, teniendo en cuenta el respeto con cada persona que labore dentro en ella.

3.3 Consideraciones éticas

Según el autor Tójar. “En la investigación cualitativa, las consecuencias éticas se plantean desde todo el proceso del investigador. Incluso antes de iniciar la investigación, a la hora de elegir tema o contexto en el que se va iniciar una indagación, hay que plantear ciertas cuestiones. Siempre resulta más relevante en investigación cualitativa la posible respuesta a necesidades concretas de una población, comunidad, grupo humano.

Valores como la solidaridad, el respeto, la igualdad de oportunidades, la justicia social, derechos como la salud, la alimentación, la educación, la atención psicosocial, están por encima de cualquier interés científico teórico”. (Tójar, 2009, p. 163)

Cuando se refiere a temas éticos relacionados con investigaciones cualitativas se debe tener cuidado en que la información sea confiable por medio de los investigadores, procurando que la investigación que se realiza sea conducida de la mejor manera y que pueda generar respuestas concretas de lo que se desea encontrar sin perturbar la finalidad de los resultados y sin comprometer las personas que hacen parte del proceso.

Los principios éticos que dan inicio a una investigación, es el compromiso y el respeto por los gerentes y personas de las empresas que hacen partícipes del proceso investigativo, estos objetivos serán informados al igual que los instrumentos que se van a utilizar sobre la muestra poblacional, de esta manera se dará seguridad a la realización del trabajo de campo.

La información para cada una de las personas encuestadas serán aplicada a los instrumentos determinados por los investigadores, garantizando la mayor confiabilidad de la información obtenida, las cuales se destinarán solo para fines académicos permitiendo que sólo las personas encargadas de dirigir la investigación que en su atención serán delegadas por la Institución Universitaria Minuto de Dios, para el trabajo de grado dirigido por estudiantes de Administración de Empresas.

Para el logro de los objetivos se realizará la entrevista y la encuesta proporcionando su anonimato.

Los investigadores serán lo más discretos con la información obtenida por parte de la coordinadora regional y los conductores durante el trabajo de campo, teniendo en cuenta las normas y políticas establecidas por la empresa, con el fin de respetar los espacios y condiciones que las mismas convengan al momento de ejecutarla recolección de la información, garantizando que se ha procedido con la autorización de la empresa y que los instrumentos utilizados para el desarrollo de la actividad como cámaras, documentos, videos y fotografías en el interior de ellas, es decir el trabajo de campo, será con la debida autorización de la empresa.

De Igual manera según la constitución Política de Colombia se tendrá en cuenta el respeto por los derechos humanos en cualquier medio de expresión teniendo como referencia la investigación y las informaciones y opiniones recibidas por las personas entrevistadas y encuestadas, siguiendo la normatividad que exige el Estado.

Lo que se pretende no es intervenir o modificar ninguna variable por medio de la investigación según los análisis que arrojen los resultados, sino que se desea aportar por medio de la información recopilada cuál es el criterio que tiene en cuenta la empresa Talentum Temporal de la Ciudad de Medellín, al momento de adelantar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal al cargo de conductor requerido por la empresa. Contribuyendo al mejoramiento de la

sociedad empresarial desde la administración de empresas, además se respetara las normas contempladas por la Universidad Minuto de Dios con respecto al reglamento estudiantil y el reglamento de propiedad intelectual. Igualmente se tendrá en cuenta que se citará adecuadamente lo que se tome de otros autores, y no se presentaran como propios de los investigadores. Es de aclarar que la investigación realizada sobre la selección de personal al cargo de conductor en la empresa Talentum Temporal, no generará ningún lucro económico por parte de los estudiantes ni de la Universidad Minuto de Dios ya que la investigación es de índole académica.

3.4 Recolección de datos (fuentes de la información)

La recolección de los datos se realizará en la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, la cual se comprende por ser empresa del sector de servicios y con un personal determinado por su buena labor y ambiente empresarial.

Se utilizará la entrevista y la encuesta, técnicas cualitativas y cuantificables como recopilación de la información enfocadas a las personas que laboran específicamente como a la coordinadora regional y empleados en el cargo de conductor, estos instrumentos serán desarrolladas en horas ajenas a las horas de labor y se determinará un tiempo mínimo para cada procedimiento con cada persona, igualmente se tendrán en cuenta otros instrumentos como la observación obtenidos por los investigadores.

3.5 Población y muestra poblacional

La población para la investigación se eligió en la empresa Talentum Temporal del sector de servicios de la Ciudad de Medellín.

Para la muestra poblacional realizada en la empresa Talentum Temporal, se tendrá en cuenta una población de empleados en el cargo de conductor de 50 personas, contando con niveles altos de acuerdo a su experiencia laboral, con diferencia de los rangos que se determinan según el cargo que el empleado entre a ocupar, esto permite definir que la técnica de muestreo que se utiliza en la empresa es estratificada según las características del estudio investigativo.

3.6 Tipo de instrumentos para la recolección de datos

Los instrumentos que se elaboraron para la recolección de la información son por medio de cuestionarios, en la que se aplicarán los instrumentos de entrevista y encuesta. En las cuales se plasmarán las preguntas debidamente estructuradas y validadas.

Para la entrevista se diseñó un cuestionario de siete preguntas abiertas y seis cerradas, las que se aplicaran a la coordinadora regional de la empresa Talentum Temporal, la información que se tomará por parte del empleado es de tipo personal, la cual tendrá entre 10 y 15 minutos aproximadamente para su ejecución, lo que permitirá un mínimo de tiempo del empleado.

Para la encuesta se diseñó un cuestionario de dos preguntas abiertas y ocho cerradas, para cada conductor de la empresa Talentum Temporal, estas preguntas se pueden responder en aproximadamente de 10 a 15 minutos, cada pregunta será dirigida directamente a la investigación, especificando que la información de cada empleado es personal.

Las preguntas realizadas en cada proceso servirán como instrumento de observación para la realización de la investigación, de esta manera lo que se pretende efectuar es un sondeo preliminar del trabajo de campo, determinando aspectos importantes con el tema de selección de personal los que son motivos de la investigación; teniendo en cuenta el clima organizacional entre los empleados, la ejecución de los procesos de selección, el ambiente laboral para el reclutamiento de personal, los procesos de capacitación que tiene empresa tiene para el mejoramiento en su contratación, esta información permitirá difundir un análisis más complejo de la información recopilada.

Teniendo en cuenta esta información también permitirá mayor flexibilidad de la información. Éstos instrumentos arrojarán resultados anónimos que serán manejados solo por personas externas a las empresas y solo con fines académicos, las que están diseñadas para responder por jefes y empleados de la empresa.

3.7 Diseño de instrumentos

El diseño del instrumento que se tuvo en cuenta para la entrevista es un cuestionario de siete preguntas abiertas y seis cerradas, dirigidas a la coordinadora regional de la empresa Talentum Temporal. La información suministrada por la coordinadora es de tipo personal, y tendrá entre 10 y 15 minutos aproximadamente para su respuesta. Ver apéndice N° 1.

Para la encuesta se determinó un diseño en forma de cuestionario de ocho preguntas cerradas y dos abiertas para los empleados al cargo de conductor de la empresa Talentum Temporal. Éstas preguntas se pueden responder en aproximadamente de 10 a 15 minutos, cada pregunta está dirigida directamente a la investigación, especificando que la información de cada empleado es personal. Ver apéndice N° 2.

3.8 Análisis de datos (transcripción y registro)

El análisis de los datos se realizará por medio dos matrices en excel, una para la entrevista y otra para la encuesta, representada para la empresa Talentum Temporal de la Ciudad de Medellín, la que estará comprendida con el nombre de la empresa y cada pregunta del cuestionario de entrevista que constara de 13 preguntas. Para la encuesta que constará de 10 preguntas; la cual permita identificar los criterios que se tienen para la coordinadora regional y los conductores el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la empresa,

identificando cuál es el criterio que tiene en cuenta la empresa Talentum Temporal de la Ciudad de Medellín, al momento de adelantar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal al cargo de conductor requerido por la empresa. Ver apéndice N° 3 y apéndice N° 4.

3.8.1 Transcripción

Para La transcripción de datos de entrevista a la coordinadora regional y para la transcripción de datos de encuesta al personal de conducción, será identificada con una letra mayúscula para la empresa representada así: (A) Talentum Temporal, contando con 13 preguntas para la entrevista y 10 para la encuesta. Determinando igualmente que cada pregunta este enumerada según el orden del cuestionario, cada pregunta arrojará un resultado el cual se efectuará a una persona para la entrevista y para encuesta que constara de 50 personas, de esta manera las respuestas serán analizadas por medio de porcentajes representados en gráfica de barras identificando el criterio que tiene en cuenta la empresa Talentum Temporal de la Ciudad de Medellín, al momento de adelantar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal al cargo de conductor, de esta manera será alimentada la matriz donde se llevará el registro de cada respuesta de ambos cuestionarios. Ver apéndice N° 3 y apéndice N° 4.

3.8.2 Registro de datos

El registro de los datos se hará a través de una gráfica de barras, para los dos cuestionarios el de entrevista y encuesta, el cual permita identificar el porcentaje de respuesta de la empresa de acuerdo al criterio de cada persona. Por medio de esta información se obtendrá el resultado final con el cual se obtendrá un registro consolidado que orientara el análisis final de la información. La que será complementada generando resultados aplicativos al personal de la empresa.

3.9 Análisis de categorías

Las categorías que representan el objeto de la investigación sobre la selección de personal en una empresa de servicios de la Ciudad de Medellín, para su respectivo análisis tendremos en cuenta la derivación de las categorías y subcategorías. Que serán los factores que se investigarán para la complementación de la información suministrada las cuales rescatadas de las teorías adquiridas del capítulo dos y de las preguntas de la entrevista y encuesta que se llevaran a cabo en el trabajo de campo.

Subcategorías y categorías secundarias apoyadas en las teorías y las preguntas de entrevista y encuesta.

Dichas categorías serán representadas así:

3.9.1 Categoría del reclutamiento de personal

Según Gan & Berbel. “El proceso de reclutamiento indica la atracción de un número “amplio” de candidatos, potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización. El reclutamiento de personal es un conjunto de acciones para atraer candidatos. Se puede considerar como un sistema de información mediante el cual la organización divulga u ofrece al mercado de trabajo las oportunidades (puestos) de empleo que pretende cubrir. El reclutamiento de personal comienza a partir de los datos referidos a las necesidades de la organización, necesidades solicitadas para el momento presente (las inmediatas) o bien para el futuro de la organización (las previas)”. (Gan & Berbel, 2007, p. 236)

3.9.2 Categoría de la competencia laboral

Por otro lado Pérez “Se puede igualmente afirmar que las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las características requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales que el proyecto estratégico le impone encomendar a los miembros de sus equipos humanos”.(Pérez, 2009, p. 154)

3.9.3 Categoría de la experiencia laboral

Según Wayne Mondy & Noe “Sin importar la naturaleza de la tarea, la experiencia tiene el potencial de aumentar la capacidad de desempeño de una persona. Sin embargo esta posibilidad se materializa sólo si la experiencia adquirida es positiva. El conocimiento básico es un prerrequisito para el uso eficaz de la experiencia de una persona. Las personas que expresan orgullo por sus años de experiencia gerencial pueden tener sentimientos fundados, pero sólo si su experiencia ha sido benéfica. Los que han sido autócratas durante varios años probablemente se darán cuenta que una empresa no valoraría mucho su experiencia. No obstante la experiencia es un menudo indispensable para obtener la perspicacia necesaria para desempeñar muchas tareas”. (Wayne Monday & Noe, 2005, p. 306)

Desde otra perspectiva Wayne Mondy & Noe “actualmente es posible que la experiencia se convierta en algo irrelevante. Con todo, los empleados reciben una compensación por su experiencia y la práctica se justifica si ésta es positiva y relevante para el trabajo.” (Wayne Monday & Noe, 2005, p. 307)

3.9.4 Categoría de la motivación laboral

Según Ramírez Cardona “Se caracteriza esta escuela por la importancia que da el estudio del factor humano en la administración. Mientras Taylor y sus

seguidores se preocupaban inicialmente por la organización y la racionalización del trabajo, otros autores de formación diferente a la ingeniería realizaron investigaciones que los llevaron a describir que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización sino también de un problema de motivación del trabajador y de satisfacción y entusiasmo personales.

El estudio de hombre, de sus motivaciones, de sus necesidades y expectativas individuales y sociales originó la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría parte del postulado de que el elemento humano es lo más importante en la empresa". (Ramírez, 2002, p. 183)

Identificando las teorías y procurando seguir un orden de ideas planteados a la luz de los autores clasificados, determinamos que las personas en la empresa se identifican con los planteamientos recopilados, aunque dicha tarea es responsabilidad del departamento de recurso humano, se determinará que por medio de las subcategorías y categorías secundarias planteadas en la investigación, generen un resultado de manera que la entrevista y la encuesta al personal de Talentum Temporal de la Ciudad de Medellín, identifique respuestas al criterio que tiene en cuenta la empresa al momento de adelantar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal al cargo de conductor el cual es motivo de investigación.

4. Capítulo IV. Análisis de resultados

Para este capítulo se tuvo en cuenta la importancia del trabajo de campo que se realizó en la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, lo que permite a los investigadores realizar un análisis detallado de los procesos de reclutamiento, contratación y selección de personal al cargo de conductor, que por medio de la gestión del recurso humano determina que la selección de personal a dicho cargo es el que más prevalece en las empresas a las cuales se les presta el servicio en comparación de otros cargos, proporcionando calidad y eficiencia del proceso que se lleva a cabo para dicha contratación.

4.1. Descripción del proceso de recolección de la información.

Para la recolección de la información se determinaron algunos aspectos los cuales se clasificaron así.

Aspecto N° 1: La Empresa que se tomará en cuenta para el proceso de investigación.

Inicialmente se formularon unas preguntas y un objetivo a partir del planteamiento de un problema generado por una inquietud formulada por los investigadores del proyecto, esta investigación que se realiza en una empresa prestadora de servicios llamada Talentum Temporal de la Ciudad de Medellín.

El proceso de como son los criterios de selección de personal para el cargo de conductor en la empresa Talentum Temporal, se planteó contactando la coordinadora regional con sede en la empresa Servientrega de la ciudad de Medellín, dando conocimiento sobre el objetivo de la investigación que se pretendía realizar en la empresa.

Después de realizar dicho contacto se procedió a realizar la cita para realización del trabajo de campo que iniciaría con la entrevista a la coordinadora regional y luego las encuestas a los conductores de la empresa, partiendo de la información suministrada por la coordinadora y los colaboradores de la empresa, se logra establecer que el objetivo se cumplió satisfactoriamente y que la información que se recopiló es la adecuada como se planteó en el capítulo tres, también se realizó una observación de cómo es el ambiente laboral en la empresa.

Aspecto N° 2. Visita a la empresa motivo de investigación.

La visita que se efectuó a la coordinadora regional de la empresa Talentum temporal la cual se encuentra ubicada en las instalaciones de Servientrega de la ciudad de Medellín, fue con el propósito de dar a conocer el proceso que se realizará para la investigación, igualmente para conocer más sobre la empresa, la persona encargada y los empleados que laboran en ella, dándoles a conocer todo lo relacionado con el trabajo de campo que proporcionará los resultados de la investigación sobre el reclutamiento, contratación y selección de personal.

Por medio de esta información se dará a conocer un poco sobre la empresa que forma parte en la investigación.

Para la entrevista y las encuestas se citan a la coordinadora regional y a los conductores de la empresa Talentum Temporal, el día sábado 29 de Setiembre de 2012 para a realizar el trabajo de campo lo cual no se logró porque la coordinadora se encontraba fuera de la ciudad en cuestiones laborales, luego se contactó a la coordinadora para una nueva cita que se realizaría el 3 de octubre de 2012 a las 4:30 pm en las instalaciones de Servientrega sede donde se encuentra la oficina de la empresa Talentum Temporal en la ciudad de Medellín.

Luego de hacer contacto personal con ella se procede a la realización de la entrevista que se tenía pronosticada para la coordinadora regional, efectuándole 13 preguntas de las cuales todas las contesto respetuosa y profesionalmente, basada en la información que se requería para dicha investigación; igualmente se realizó para los 50 conductores que se determinaron para la muestra poblacional, las 10 preguntas de la encuestas que se tenían propuestas para ellos de los cuales todas se contestaron de manera honesta y respetuosa, que se realizaron sin ningún inconveniente. También se realizó el proceso de observación de cómo le realizan las entrevistas a los conductores y como se hace efectivo el proceso de reclutamiento y contratación de cada empleado, igualmente se logra observar cómo realiza la empresa el proceso de capacitación que se efectúa de manera colectiva y cuando la persona ha cumplido con todo el proceso que verifique la contratación, esto permite que el candidato tenga un mejor perfil profesional o personal.

4.2. Análisis de resultados.

La valoración de los dos cuestionarios se elaboró con el gerente de la empresa Ideas Modulares, el cual prometió un asesoramiento de cómo realizar las estructuras de los cuestionarios, todo este acompañamiento basado en la investigación sobre reclutamiento contratación y selección de personal al cargo de conductor. Luego se dio a conocer dicho proceso a la asesora metodológica y al asesor temático del procedimiento sobre cómo se realizó la estructuración de las preguntas de los dos cuestionarios que se realizará en la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín al cargo de conductor.

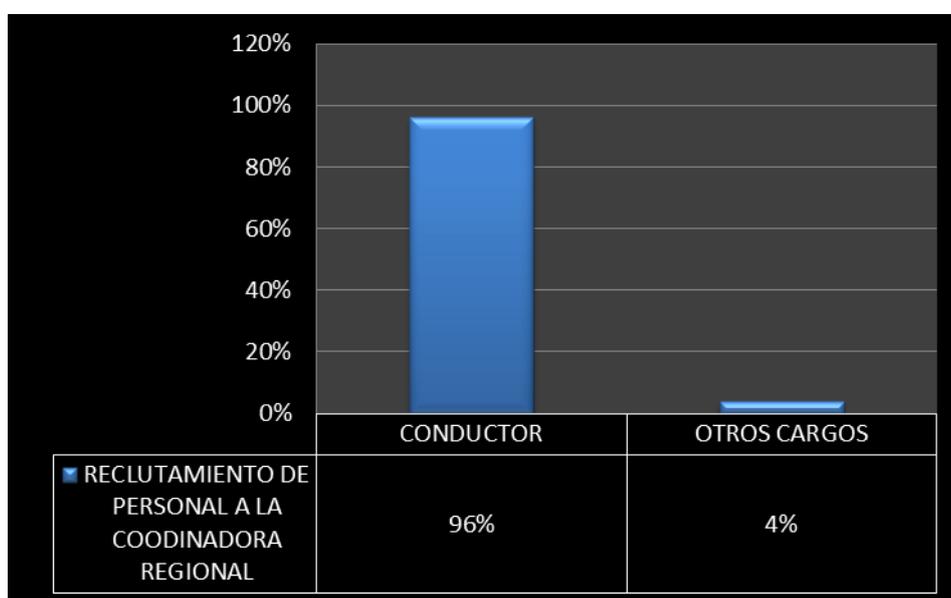
En la Tabla N° 1. Se encuentran transcritos los datos que arrojó el cuestionario de 13 preguntas y el criterio de selección de personal de la coordinadora regional sobre cómo la empresa realiza el proceso reclutamiento, selección y contratación del personal para el cargo de conductor. Ver apéndice N° 5.

- Análisis general soportado en las categorías de reclutamiento, competencia, experiencia y motivación de personal realizado a la coordinadora regional.

Según el análisis que se realizó y los resultados arrojados en la entrevista a la coordinadora regional para el reclutamiento, contratación y selección de personal al cargo de conductor en la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, y soportado en la categoría de reclutamiento de personal, donde el resultado de las encuestas elaboradas al cargo de conductor y de una muestra poblacional de 50

personas sobre sale en un 96% que el cargo de conductor es el puesto que más se requiere en las empresas las cuales se les presta el servicio, esto permite tomar una decisión más acertada teniendo en cuenta que el perfil de la persona se aplica al cargo correspondiente. El otro 4% equivale a la contratación de personal para cargos administrativos entre otros. Ver ilustración 1.

Ilustración 1. Categoría de reclutamiento de personal a la coordinadora regional.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

“**TALENTUM** Es una empresa de Servicios Temporales, constituida bajo las formalidades de la legislación colombiana, inscrita en cámara de comercio, y con aprobación del Ministerio de Protección Social”. (Talentum Temporal, página corporativa, consultada el 5 de noviembre 2012).

“La organización Talentum nace como empresa el 1 de marzo de 2005, al finalizar el primer año de operaciones contábamos con una planta de personal en misión de 500 personas, y a finales de nuestro segundo año de labores nuestra planta de personal ya superaba los 1.500 colaboradores en misión y para el 3er año superamos los 4.000 trabajadores, hoy superamos los 5000 trabajadores en misión”. (Talentum Temporal, página corporativa, consultada el 5 de noviembre 2012).

“En Marzo de 2007 Talentum Temporal S.A.S, recibe de la ARP Colpatria el premio al “trabajo seguro 2006” por su excelente gestión en la implementación y desarrollo del programa de salud ocupacional”. (Talentum Temporal, página corporativa, consultada el 5 de noviembre 2012).

“En la publicación del vademécum 2008, aparece Talentum Temporal en el puesto 32 en la clasificación de empresas de suministro de personal; actualmente contamos con más de 5000 personas, hacemos presencia en las principales ciudades del país, ofreciendo nuestros servicios a empresas de mensajería especializada, transporte, logística, comunicaciones y otras actividades económicas”. (Talentum Temporal, página corporativa, consultada el 5 de noviembre 2012).

Por otra parte se logra establecer que para la competencia laboral la empresa según estadísticas está calificada como una de las más competitivas a nivel nacional como regional, contando con los procesos de selección más altos para realizar contrataciones a empleados en cualquier tipo de área especialmente para el cargo de

conductor, que es el que más requieren las empresas. De acuerdo a este análisis se deduce que un 92% de los personas que se presentan a dicho proceso de selección, pasan las pruebas realizadas por la empresa, lo que permite a la contratación de personal calificado y con mayor índice de competitividad estableciendo una gran capacidad y oportunidad para que los candidatos se postulen con mayor facilidad, el 8% restante corresponde a las personas que no cumplen con las competencias y el conocimiento requerido por Talentum Temporal y las empresas que solicitan el servicio. Ver ilustración 2.

Ilustración 2 Categoría de competencia laboral a la coordinadora regional.

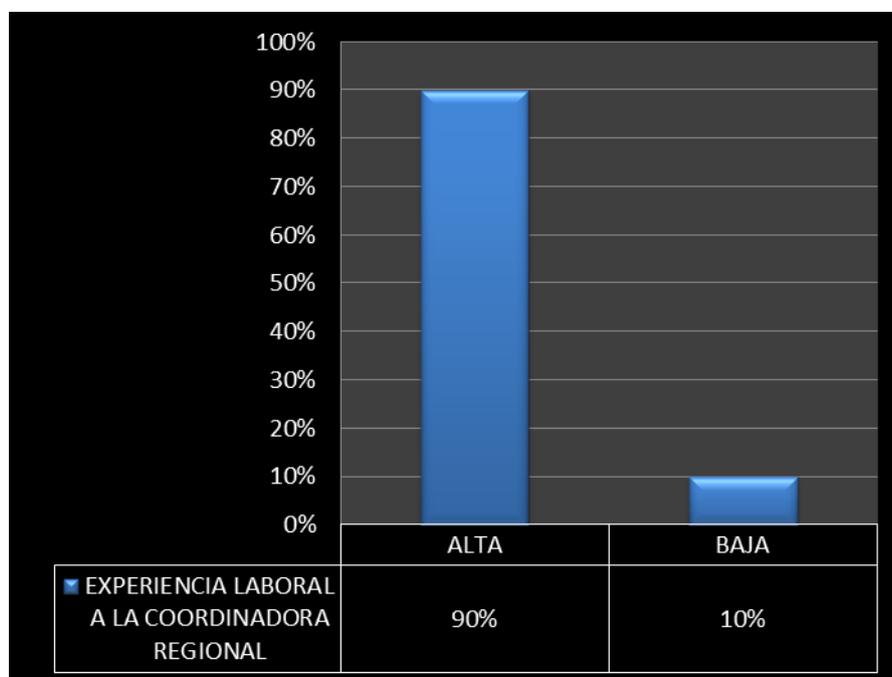


Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Igualmente se tiene en cuenta que la experiencia laboral es primordial a la hora de entrar en el proceso de selección en la empresa, porque le permite a los postulados al cargo de conductor que pueden ejercer sus funciones de manera

adecuada y en cualquier empresa que requiera de sus servicios. Desde este punto de vista se determina que de un 100% de los que se postulan al cargo un 90% de los conductores ya poseen una experiencia suficiente para ejercer sus funciones y el 10% restante que se presenta a las convocatorias aunque cumplen con los aspectos de contratación no cumplen con la experiencia suficiente o requerida para el cargo. Ver ilustración 3.

Ilustración 3 Categoría de experiencia laboral a la coordinadora regional.

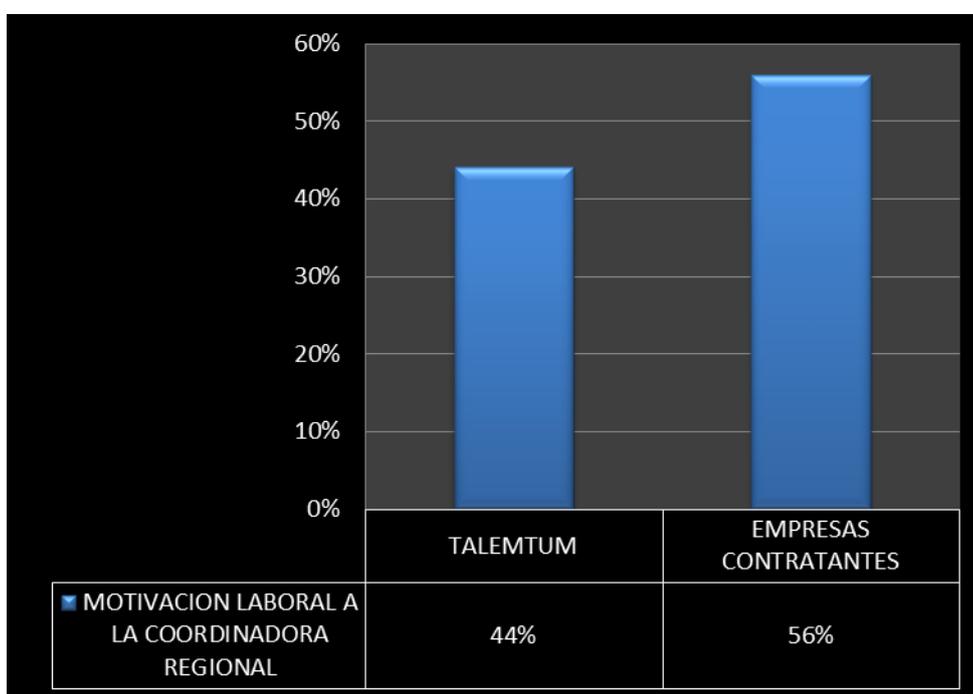


Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Un último análisis se soporta en la motivación de personal y la información obtenida por la coordinadora regional de la empresa Talentum Temporal, donde indica que los conductores que laboran en la empresa y aunque es una de las mejores en el proceso de reclutamiento de personal solo se refleja un 44% en actividades de capacitación solicitadas directamente por las empresas ya que

Talentum Temporal no realiza ninguna actividad de motivación para los conductores, el otro 56% corresponde a que las actividades de motivación son realizadas por las empresas que solicitan el servicio de conductores estableciendo que es en proceso interno y ajeno a los procesos de contratación de la empresa Talentum Temporal. Ver ilustración 4.

Ilustración 4 Categoría de motivación laboral a la coordinadora regional.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

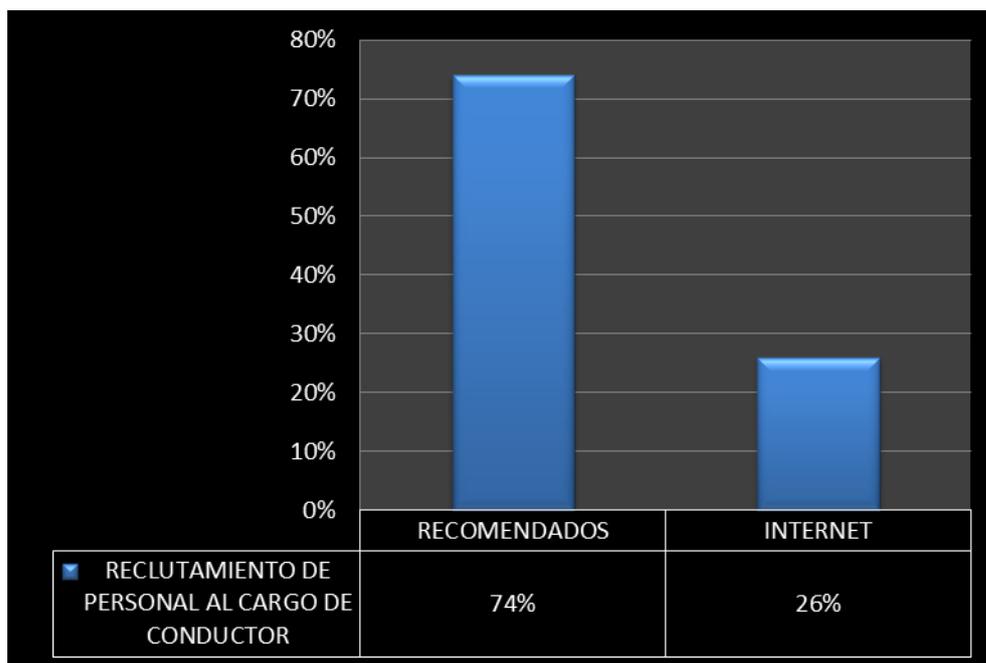
En la Tabla 2. Se encuentran transcritos los datos que arroja el cuestionario de las encuestas realizadas en la empresa Talentum Temporal sobre cómo se realiza la selección del personal para el cargo de conductor. Ver apéndice N° 6.

- Análisis general soportado en las categorías de reclutamiento, competencia, experiencia y motivación laboral realizada a los conductores de la empresa Talentum Temporal.

Este análisis se realizara de acuerdo al criterio que tienen los conductores para ingresar a ocupar el cargo de conductor lo cual permite un análisis detallado y estará soportado en las preguntas del cuestionario y las categorías las cuales son objeto de investigación. Con base a esto se realiza el análisis donde se resalte lo más significativo.

Lo que se observa en la ilustración 5 y según el análisis soportado en la categoría de reclutamiento se logra determinar que el 74 % de los conductores encuestados se postularon a la vacante por recomendación de otros conductores y empleados de la empresa en comparación del otro 26% el cual se postularon por internet. Ver ilustración 5.

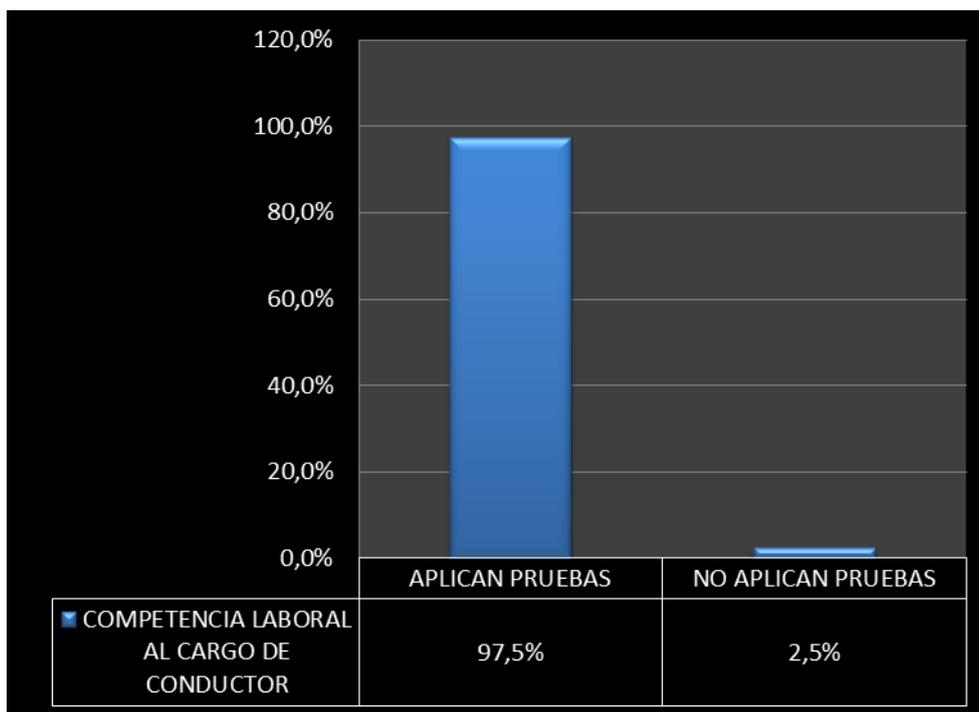
Ilustración 5 Categoría de reclutamiento de personal al cargo de conductor.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Según la ilustración 6 soportado en la categoría de la competencia laboral al cargo de conductor, que establece una muestra poblacional de 50 personas para dicho cargo, el 97.5% de los encuestados aplican a las pruebas realizadas por la empresa, lo que establece que la empresa respeta el procedimiento de selección que efectúa sin dar privilegios a ningún conductor. Por otro lado se refleja que el 2.5% de los conductores no aplican para dicha contratación, ya que no cuentan con las competencias requeridas por la empresas para acopar el cargo de conductor al que se están postulando. Ver ilustración 6.

Ilustración 6 Categoría de competencia laboral al cargo de conductor.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

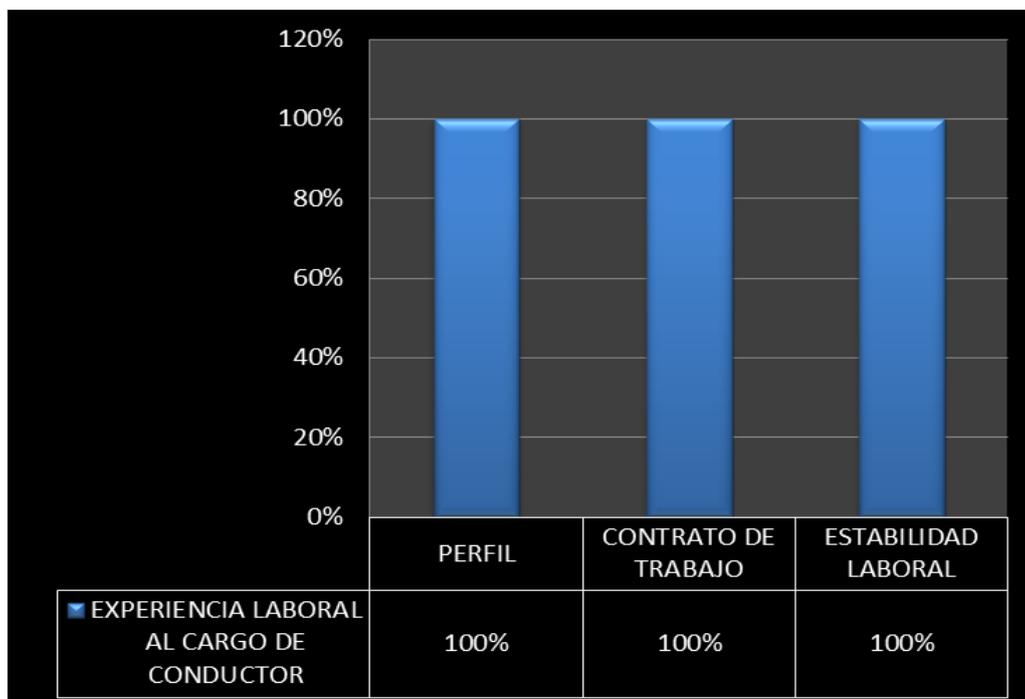
Como se puede observar en la ilustración 7 y con referencia en la categoría de experiencia laboral, el 100% de los conductores encuestados considera que la selección de personal que se realiza en la empresa si aplica al cargo de conductor, determinando que cuando se presentan al proceso de selección realizan una serie de pruebas las cuales certifican la experiencia de los conductores, de esta manera la empresa entra a seleccionar el personal de acuerdo al nivel en que se encuentre el conductor y según el transporte al cual se indique en la empresa que necesita el servicio.

Por otra parte se puede observar que igualmente el 100% del personal encuestado llega a firmar el contrato, teniendo en cuenta que dichos contratos lo realizan con las empresas que son contratados, lo que hace constar que cuando se

habla de contrato de trabajo en Talentum Temporal quiere decir que el personal ha pasado las pruebas o son aptos para ejercer el cargo de conductor requerido por la empresa que realiza las convocatorias.

Desde otra perspectiva las encuestas arrojan un resultado del 100% de que los candidatos al cargo de conductor cuentan con una estabilidad laboral, lo que permite al conductor obtener mayor experiencia en el cargo que desempeña, la que es transmitida por medio de la estabilidad laboral del conductor, teniendo en cuenta que Talentum Temporal también puede verificar dicha información, ya que el conductor que permanece por un largo periodo en una empresa y posee buena referencia de la empresa donde laboraba, pasa a un proceso de selección más efectivo y directo para una nueva contratación del candidato. Ver ilustración 7.

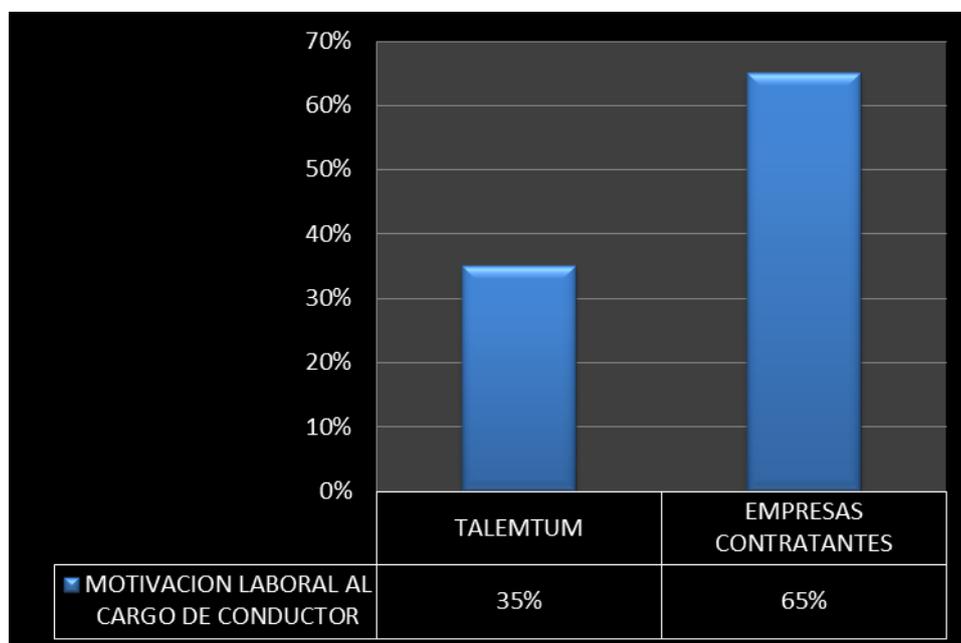
Ilustración 7 Categoría de experiencia laboral al cargo de conductor.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

La ilustración 8 permite identificar que la categoría de la motivación se representa solo en un 35% en la empresa de manera laboral y en muy pocas ocasiones, lo que refleja que el otro 65% de la motivación laboral es requerida por las empresas las cuales solicitan el servicio de los conductores. A pesar de este proceso los candidatos ven que la empresa genera un impacto positivo en sus procesos de contratación que realiza. Ver ilustración 8.

Ilustración 8 Categoría de motivación laboral al cargo de conductor.

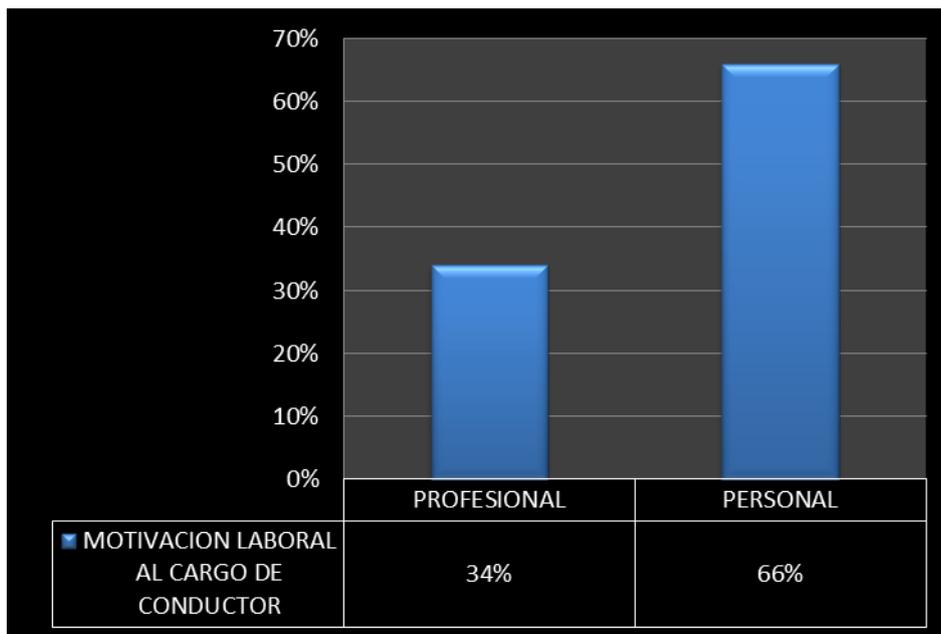


Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Desde otra perspectiva se logra analizar en la ilustración 9 que la formación de personal respecto al tema de la motivación laboral se clasifica en de dos formas representadas así: a nivel profesional representa el 34% de los conductores que son motivados por la empresa con charlas generándoles el conocimiento necesario de lo que son riesgos profesionales que se requieren para ingresar a las empresas que son

contratados. El otro 66% representa motivaciones a nivel personal, permitiendo que los conductores reciban charlas de los beneficios que tiene en las empresas que los contratan. Ver ilustración 9.

Ilustración 9 Categoría de motivación laboral al cargo de conductor.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

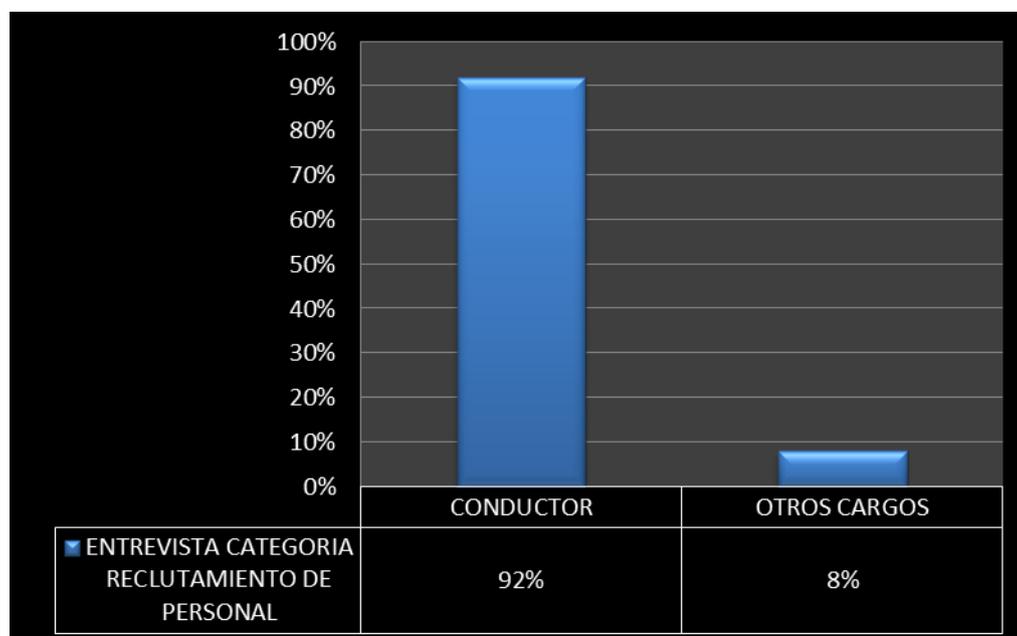
- Análisis a los resultados de las preguntas de entrevista soportado en las categorías de reclutamiento, competencia, experiencia y motivación laboral.

Por medio de este análisis se logra identificar la importancia que tienen las categorías el cual determina el proceso de reclutamiento, contratación y selección de personal el cual es motivo de investigación. Según el resultado que arroja la entrevista realizado a la coordinadora regional y los datos obtenidos en el trabajo de

campo, se logra determinar que la selección de personal aplicada en la empresa Talentum Temporal, si determina el proceso de contratación al cargo de conductor.

Cómo se observa en la ilustración 10 y partiendo desde el objetivo que es motivo de investigación se puede determinar los resultados hallados en el trabajo de campo, que reclutamiento de personal al cargo de conductor refleja un 92% en comparación a otras selecciones que se realizan en la empresa, porque las empresas demandan mucho personal y muchas de estas empresas están en crecimiento generando efectividad y cumplimiento, el otro 8% es menos consecutivo su contratación porque es poca la demanda de las empresas que necesitan el servicio. Ver ilustración 10.

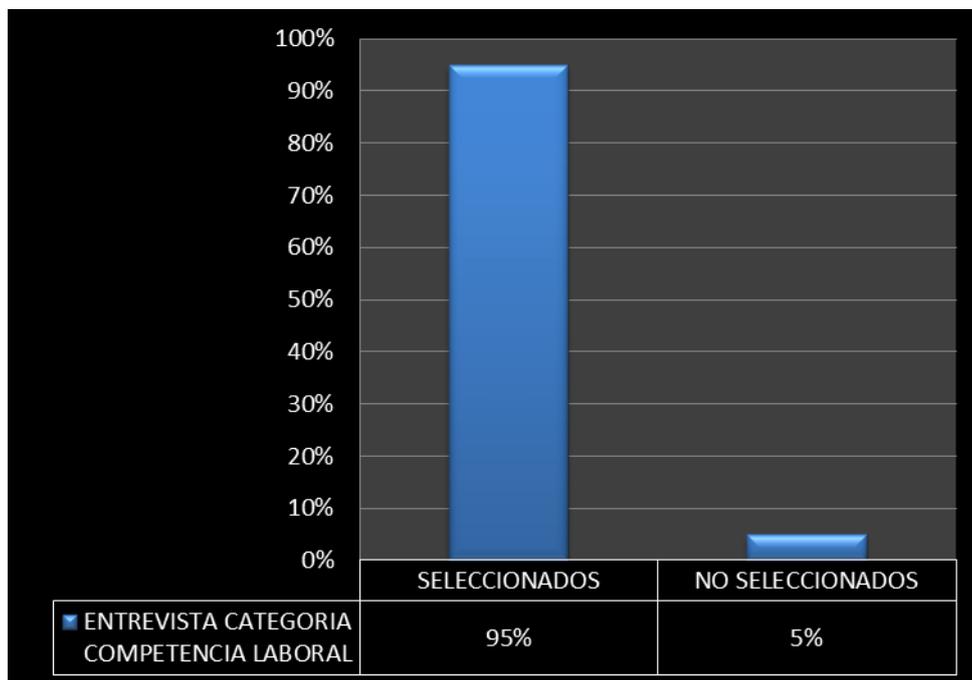
Ilustración 10 Resultados de entrevista soportada en la categoría de reclutamiento de personal.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Se logra observar en la ilustración 11 que el 95 % de los conductores si aplican al perfil que la empresa requiere para ejercer dicha función determinando las competencias de los candidatos como personas que contemplan las exigencias de las empresas que requieren sus servicios, teniendo en cuenta dicha selección se realizan por medio de unas pruebas llamadas 360°, aplicadas a cada uno de los conductores, donde el resultado por lo general es cumplido por los candidatos para su respectiva postulación al cargo de conductor, el 5% restante corresponde a los candidatos que no son seleccionados ya que no cumplen con lo requerido para el cargo. Ver ilustración 11.

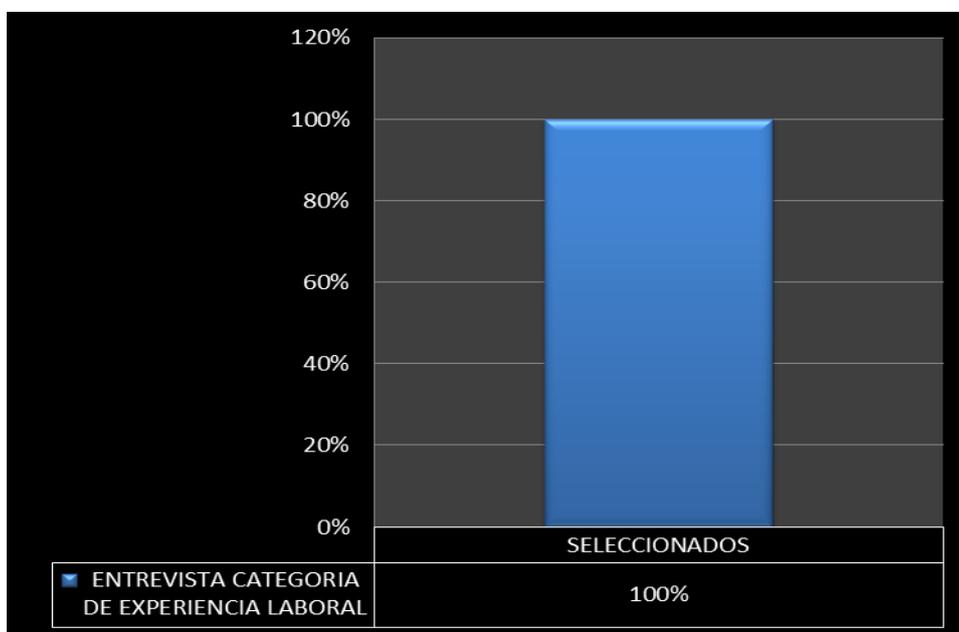
Ilustración 11 Resultados de entrevista soportada en la categoría de competencia laboral.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Según la ilustración 12, se logra determinar que la experiencia laboral de los candidatos refleja en un 100% ya que es primordial para el proceso reclutamiento y contratación del conductor que realiza la empresa, puesto que las empresas exigen que la persona tenga una extensa vida laboral para poder acceder al cargo de conductor que debe desempeñar en las diferentes empresas. Ver ilustración 12.

Ilustración 12 Resultados de Entrevista soportado en la categoría de experiencia laboral.

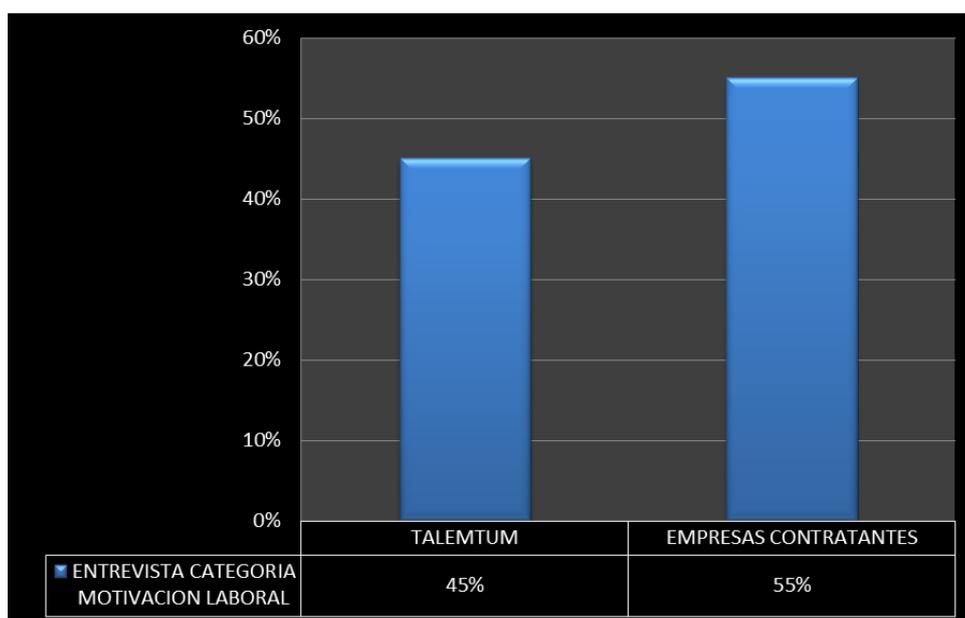


Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

En la ilustración 13 se observa que el 45% del proceso de contratación que realiza la empresa, la motivación laboral para el personal es muy poco, el otro 55% lo realizan las empresas por medio de charlas exigidas a Talentum Temporal para que el conductor tenga una mejor formación personal y profesional antes de ingresar

a las empresas que los requieren, partiendo del punto que dichas charlas no son constantes. Ver ilustración 13.

Ilustración 13 Resultados de entrevista soportada en la categoría de motivación laboral.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

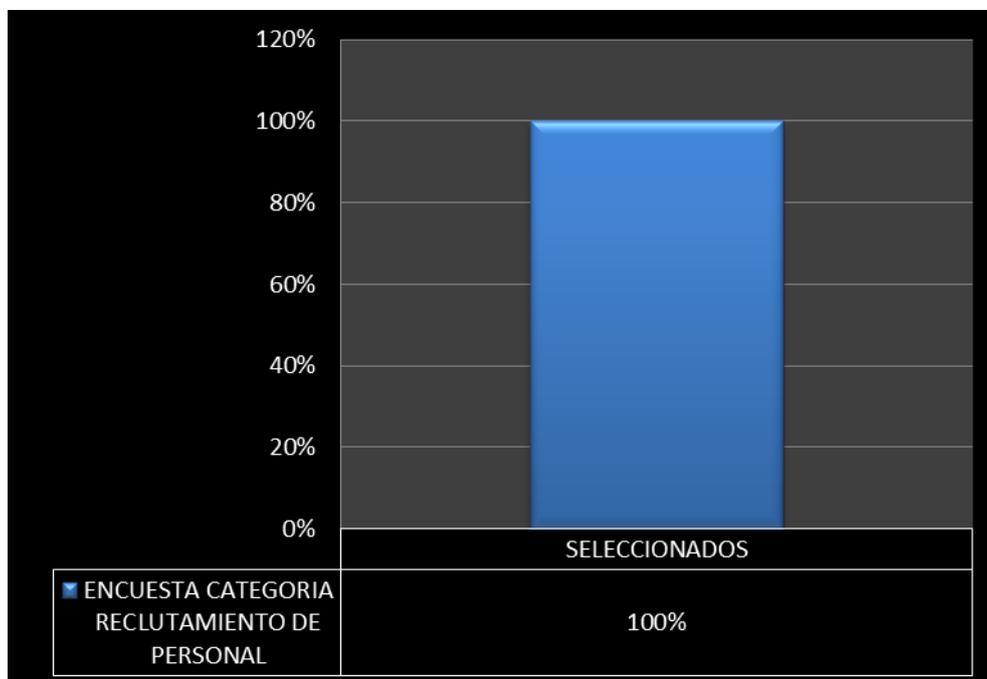
- Análisis a los resultados de las preguntas de encuesta soportado en las categorías de reclutamiento, competencia, experiencia y motivación laboral.

Para este análisis se tuvo en cuenta el cuestionario de encuesta que se le realizó a los conductores de la empresa Talentum Temporal, Según el resultado que arrojó la información en el trabajo de campo, se puede determinar que los conductores están de acuerdo con las normas, requisitos y formas de contratación que

se realiza en el empresa para ejercer el cargo de conductor, igualmente las condiciones y exigencias de las empresas a las que se les presta el servicio.

Partiendo de los resultados obtenidos en las encuestas al cargo de conductor de la empresa Talentum Temporal, y según la ilustración 14, se tuvo en cuenta las categorías las cuales son objeto de investigación y teniendo en cuenta que el personal responde a las convocatorias que realiza la empresa, esto ha permitido que el reclutamiento al cargo de conductor refleja un 100% de una manera más efectiva que los demás tipos contratación, ya que las empresas exigen contratar mayor personal para este cargo calificado y confiable, así tendrán mejor posibilidad de ingresar a las empresas que los contratan. Ver ilustración 14.

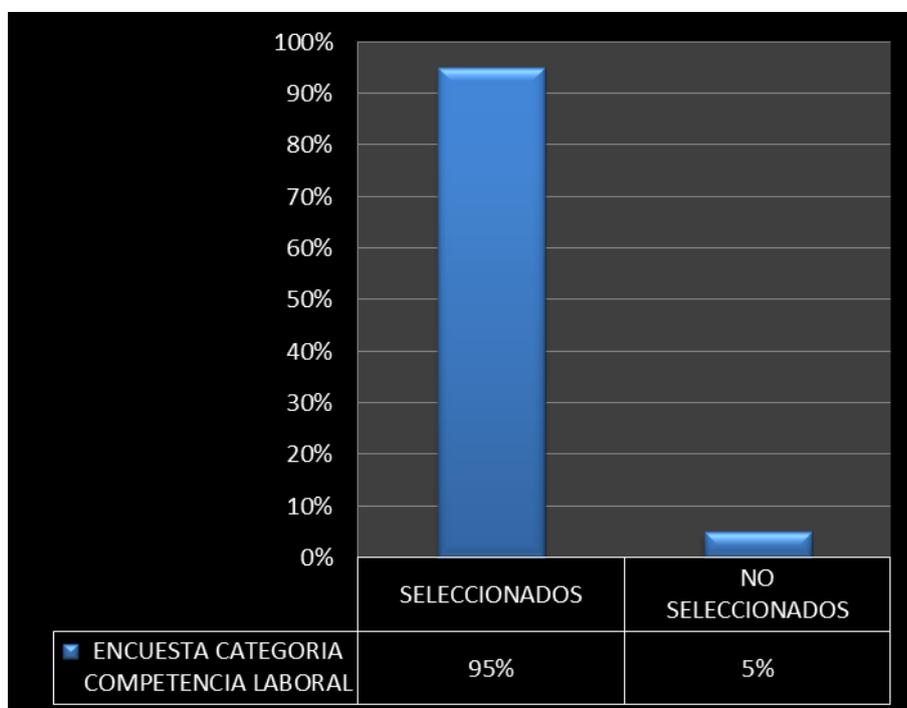
Ilustración 14 Encuesta soportado en la categoría de reclutamiento de personal.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

La ilustración 15, muestra que para una adecuada selección de personal se tienen en cuenta algunas categorías las cuales hacen parte del proceso de contratación que se realiza en la empresa, este proceso tiende a identificar que la competencia laboral dentro de la empresa Talentum Temporal, es una de las bases fundamentales para que los conductores realicen el proceso de selección y sean contratados por las empresas, por lo tanto la investigación refleja un 95% detectando que los conductores participan exitosamente en el proceso que permite a la empresa identificar el tipo de candidato que se está contratando y si cumple con los requerimientos exigidos por las empresas a las cuales necesitan el servicio al cargo de conductor, el otro 5% corresponde a los candidatos que no cumplen con el proceso. Ver ilustración 15.

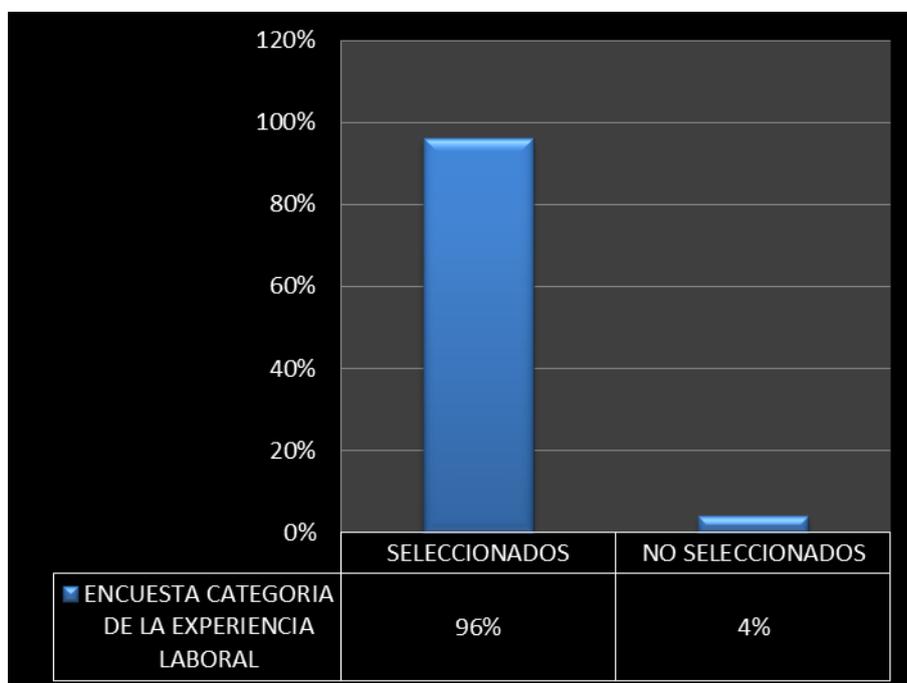
Ilustración 15 Encuesta soportado en la categoría de competencia laboral.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

En la ilustración 16 observamos otro aspecto importante que es la experiencia que los candidatos tienen para el cargo de conductor, lo que se requieren para pertenecer a la empresa como tal, esto responde a que las empresas son lo suficiente celosas con este procedimiento, permitiendo que Talentum Temporal sea más estricto cuando se realiza el proceso de selección de los conductores. Este procedimiento de selección que se exige a los conductores responden adecuadamente en un 96% al proceso que se les realiza, lo que permite a los candidatos estar en la capacidad de presentar cualquier tipo de prueba en cualquier empresa, ya que aunque tienen una experiencia comprobada por otras empresas, respondiendo de manera positiva a los procesos realizados en la empresa, el otro 4% corresponde al personal que no cumple con la experiencia requerida por las empresas. Ver ilustración 16.

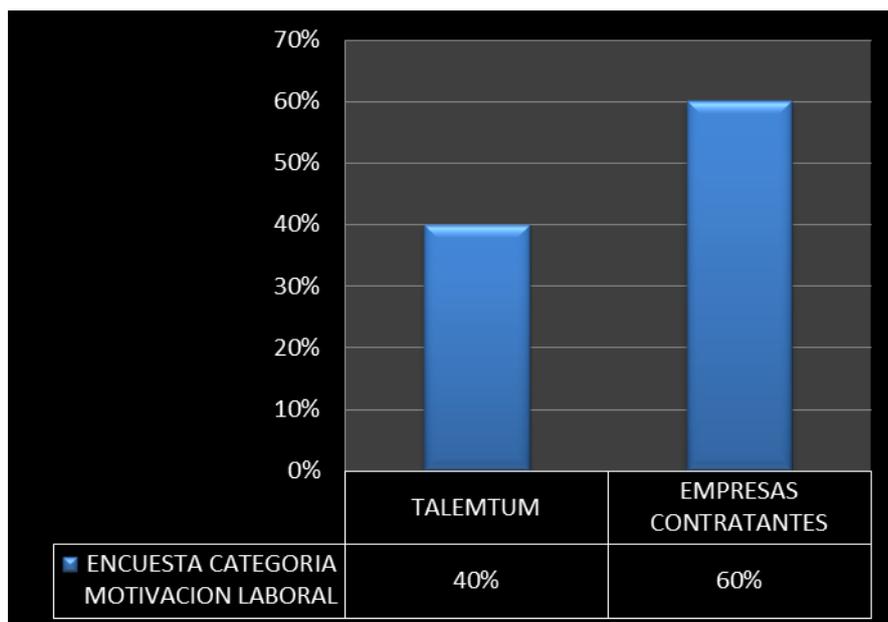
Ilustración 16 Encuesta soportado en la categoría de experiencia laboral.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

En la ilustración 17, desde otro análisis nos enfocamos al tema de la motivación laboral, este es un punto donde la empresa solo refleja un 40% con respecto al tema, ve la motivación como un proceso de capacitación lo que permite que el conductor se eduque y tenga el conocimiento de algunos aspectos importantes al momento de ingresar a las empresas que requieren sus servicios, en cuanto al 60% restante los conductores no llegan a las empresas con las capacitaciones necesarias y dichas empresas deben exigir ese tipo de actividades. Ver ilustración 17.

Ilustración 17 Encuesta soportado en la categoría de motivación laboral.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

- Aspectos de observación

En la Tabla No. 3 se encuentran registrados los datos más relevantes en la observación que se percibió al desarrollar el trabajo de campo en la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, identificando un ambiente laboral adecuado por parte de la coordinadora y los conductores, en el cual los empleados se identifican de manera positiva con la empresa, lo que ha permitido mayor flexibilidad de la información, estos instrumentos arrojarán resultados anónimos donde sólo se tendrá conocimiento y manipulación de dicha información por los investigadores y docentes de Uniminuto, permitiendo una mejor comprensión de la información generando mejores resultados los que serán aplicados únicamente al proyecto. Ver apéndice N° 7.

4.2.1 Identificación de las categorías

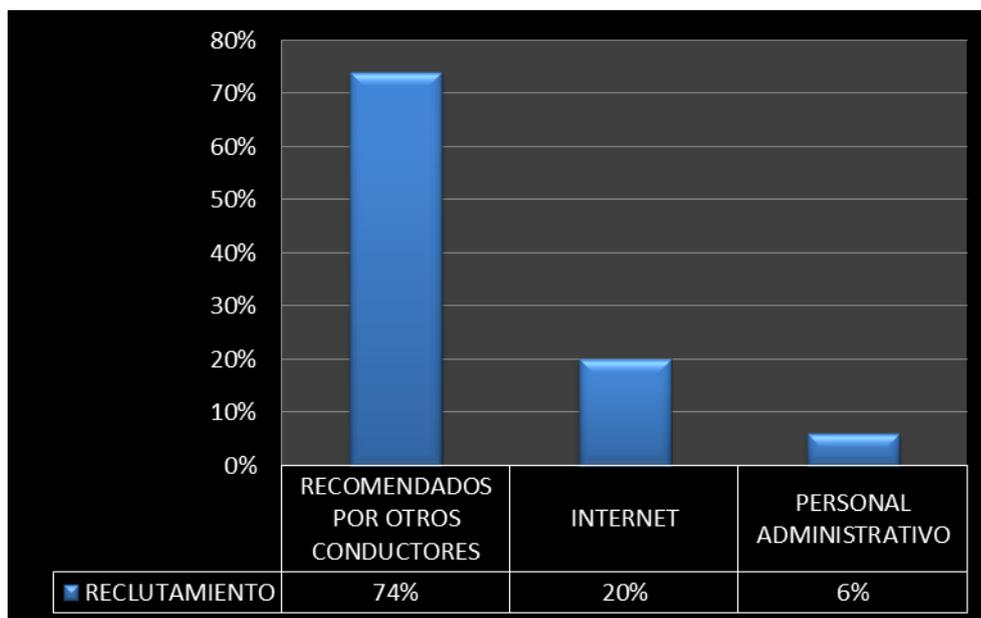
Partiendo de todos los resultados obtenidos en el trabajo de campo y teniendo en cuenta el proceso que se ha desarrollado en la investigación sobre cómo son los criterios que determinan la selección de personal en la administración del recurso humano, para el cargo de conductor en la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, se logra determinar una serie de categorías que identifican el personal de la empresa, dando cuenta de la capacidad que tiene el personal para ocupar el cargo de conductor la cual hace parte del proceso de selección que se realiza, dando cuenta que dichas categorías son determinadas por el reclutamiento de

personal, la experiencia laboral, la competencia laboral y motivación laboral. Ver apéndice N° 8.

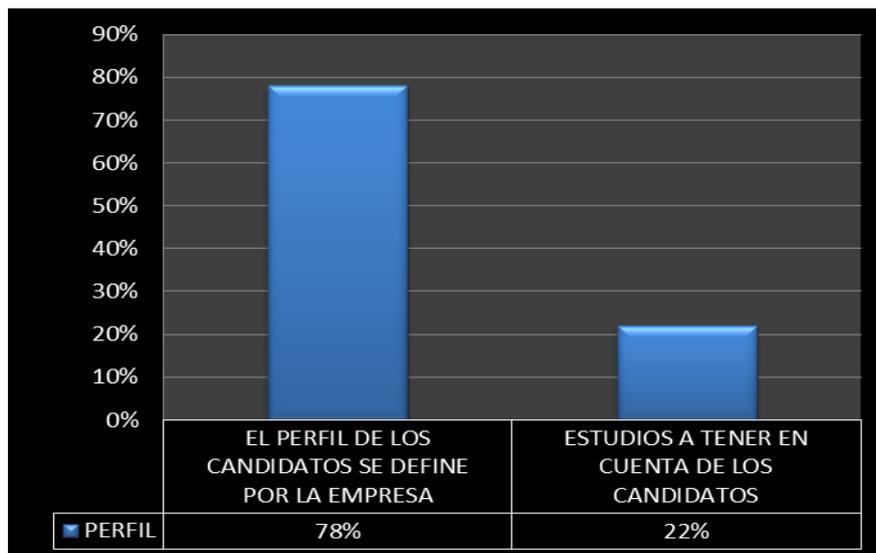
4.2.2 Análisis de categorías soportada en la información recabada en el trabajo de campo

De esta manera se logra establecer un análisis detallado de los candidatos al cargo de conductor el cual permite determinar de cómo la empresa realiza una adecuada selección del personal estableciendo con que categoría se identifica cada candidato.

Ilustración 18 Categoría de reclutamiento de personal según el trabajo de campo.

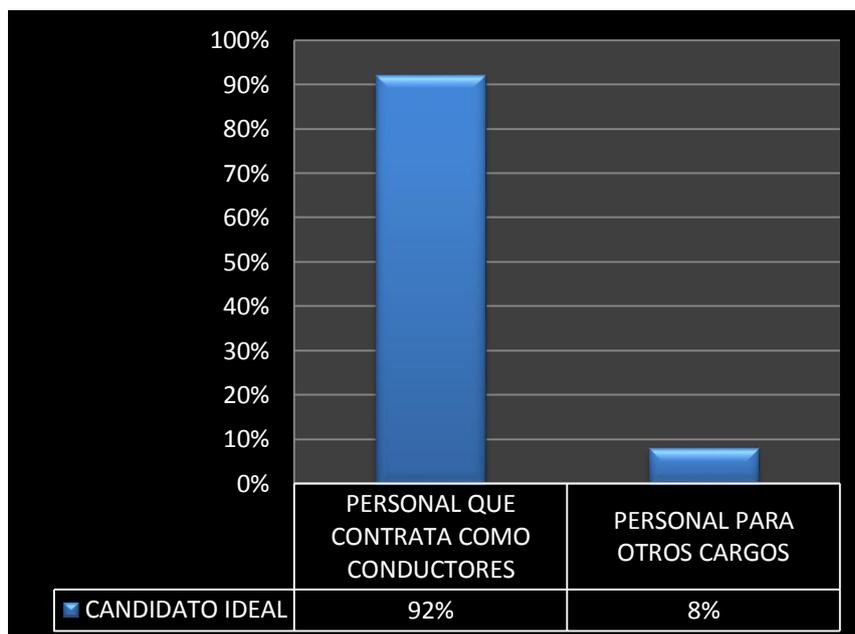


Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.



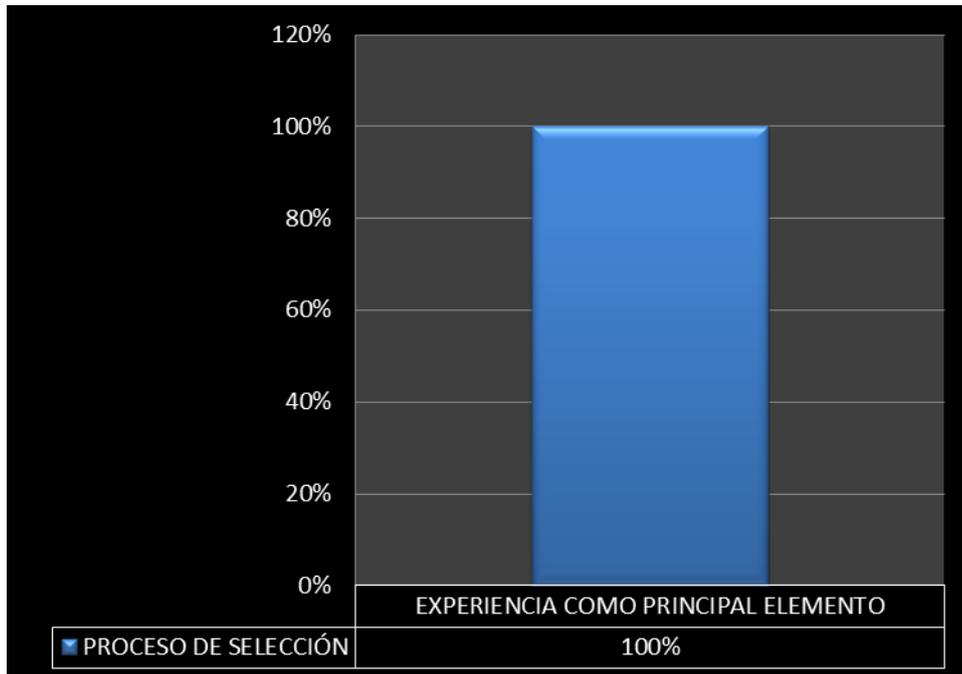
Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Ilustración 19. Categoría de competencia laboral según el trabajo de campo.

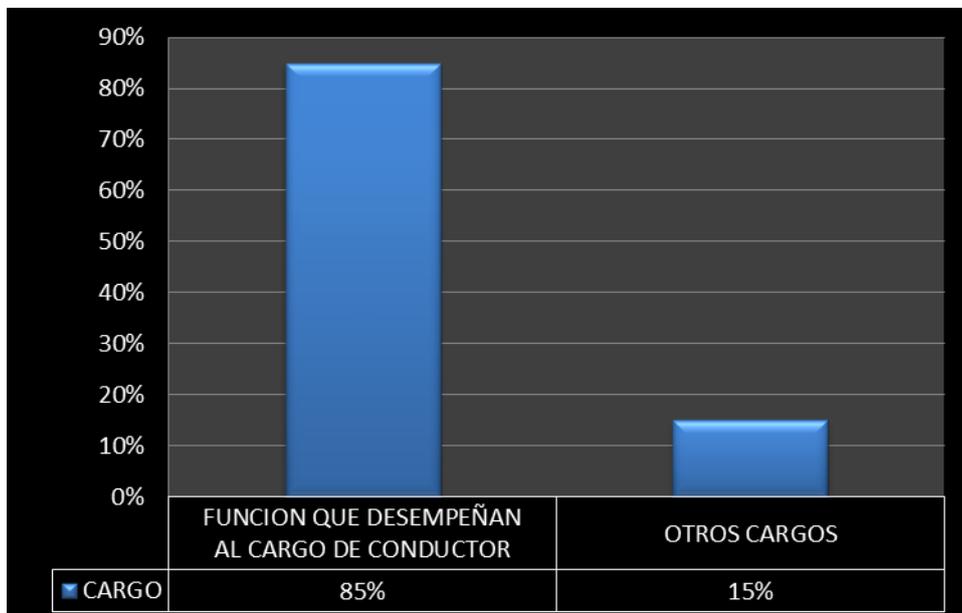


Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Ilustración 20 Categoría de experiencia laboral según el trabajo de campo.

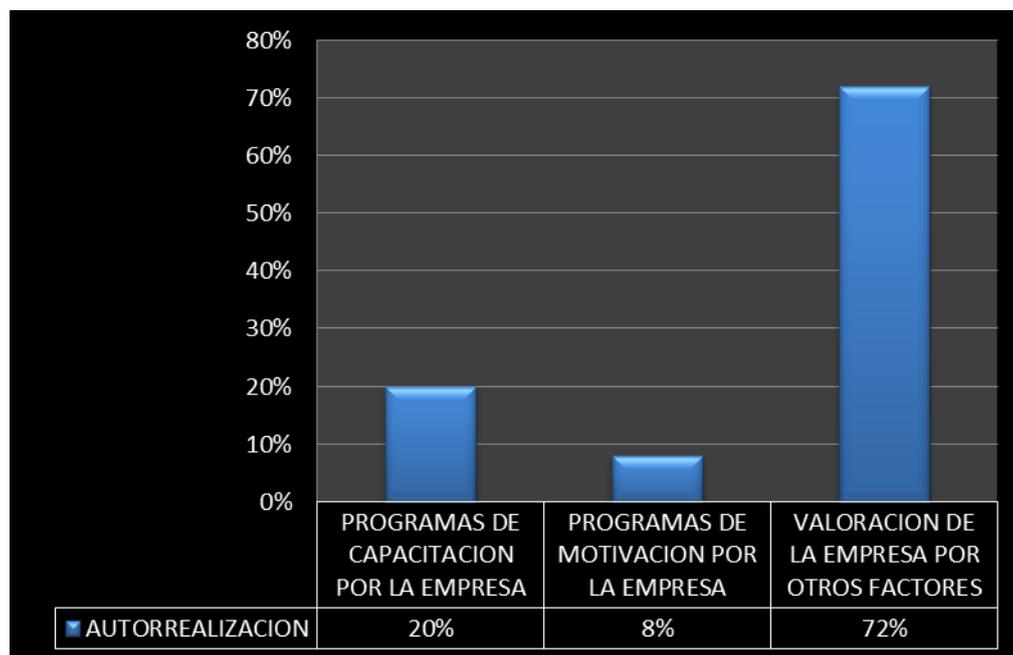


Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

Ilustración 21 Categoría de motivación laboral según el trabajo de campo.



Fuente: a partir de información recogida en la construcción del proyecto.

5. Capítulo V. Discusión y conclusiones

5.1 Descripción de los hallazgos respondiendo a las preguntas de investigación

Para desarrollo del proyecto investigación sobre los criterios que determinan la selección de personal al cargo de conductor, se tomó como muestra a una empresa prestadora de servicios con sede en la Ciudad de Medellín, en la que se pudo indagar de cómo la empresa realiza el reclutamiento, selección y contratación del personal al cargo de conductor, las cuales fueron ejecutadas por medio de dos cuestionarios en forma de entrevista y de encuesta, de las cuales la entrevista se le realizó a la coordinadora regional de la empresa y la encuesta que se le realizó a los conductores, realizando igualmente un proceso de observación que se manifestó en la empresa.

Pregunta de investigación.

2. ¿Cuáles son los criterios que establece la empresa Talentum

Temporal para el cargo de conductor y son estos aplicados?

Según Gerrig & Zimbardo. “Las aproximaciones humanistas a la comprensión de la personalidad de caracterizan por la preocupación por la integridad de la experiencia y el potencial del crecimiento, consciente y personal, del individuo. La característica sobresaliente de todas las teorías humanistas es un énfasis en el impulso hacia la autorrealización. La autorrealización es la lucha constante por lograr el propio potencial inmanente, es decir, el desarrollo completo de las propias capacidades y talentos. En esta sección,

usted aprenderá de forma en que los teóricos humanistas han desarrollado este concepto de la autorrealización. Además, observará qué otras características separan a los teóricos humanistas de otros tipos de teorías de la personalidad”. (Gerrig & Zimbardo, 2002, p. 451)

Partiendo desde las teorías adquiridas en la investigación sobre los criterios de selección de personal al cargo de conductor, se tuvo en cuenta la teoría humanista como base esencial para dicho proceso, el cual permite a la investigación una amplia información de cómo se ha venido desarrollando a lo largo de la historia en las empresas el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para ocupar los diferentes cargos que las empresas necesitan y de cómo las empresas se han adaptado a estos cambios que han permitido que las personas se vuelvan más competitivas generando mejores resultados para las empresas que los contratan.

Según Montes & González. “La administración del recurso humano es un término muy reciente que ha revolucionado paralelamente a la organización del trabajo que tiene su origen en la revolución industrial. Hasta llegar a la actual administración de los recursos humanos se ha pasado por una serie de modelos de organización del trabajo en los que la persona, poco a poco, va adquiriendo más relevancia. La administración de recursos humanos es un órgano vivo, en un continuo cambio, de modo que sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor

profesionalización del departamento de recursos humanos”. (Montes & González, 2006, p. 1)

Desde otra perspectiva y a la luz de los hallazgos obtenidos en los capítulos anteriores para el reclutamiento selección y contratación para el cargo de conductor de una empresa prestadora de servicios ubicada en la ciudad de Medellín y basados en la gestión del recurso humano como base primordial de la investigación sobre el proceso de selección, se logra percibir que el criterio al cargo de conductor es el que mayor importancia tiene para la empresa, al igual de las empresas a las cuales se les presta el servicio, puesto que dichas empresas se encuentran en una constante evolución y esto ha permitido una búsqueda más continua para los determinados procesos de selección de personal al cargo de conductor en comparación de otros cargos.

Igualmente se logra identificar como las categorías determinan la importancia de la selección de personal teniendo en cuenta que estas hacen parte de los cambios constantes que las empresas necesitan para dicho proceso, el cual ha permitido a las empresas percibir cual es el candidato adecuado para dicho cargo, partiendo desde el reclutamiento, la experiencia, la competencia y la motivación, lo cual permite una mejor selección consiguiendo que los candidatos tengan más oportunidades a la hora de postularse a un cargo a una determinada empresa. También permite a la empresa una selección de personal más eficiente, estableciendo un análisis más detallado, el por qué el cargo de conductor es el que más prevalece en determinadas empresas.

Según Porret. “Puede decirse que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potenciales cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente dan al conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse”. (Porret, 2008, pp. 149, 150)

Se puede definir en esta investigación y según la información recabada en la realización de las encuestas a los conductores y ambientada con la ilustración 10 del capítulo cuarto, que el reclutamiento que se realiza para la empresa y las empresas que requieren del servicio al cargo de conductor es relevante en comparación de los demás cargos, porque se tomada en cuenta como mayor prioridad al momento de seleccionar el personal proporcionando a los candidatos las oportunidades necesarias para que demuestren sus conocimientos al momento de comenzar su proceso de selección. Ver ilustración 10.

Por otro lado Pérez. “Se puede igualmente afirmar que las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las características requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales que el proyecto estratégico le impone encomendar a los miembros de sus equipos humanos”. (Pérez, 2009, p. 154)

En la investigación se logra determinar que la competencia laboral se presenta de manera individual como en equipo, lo que permite a la Talentum Temporal tomar decisiones más acertadas de cuáles son los candidatos adecuados para desempeñar el cargo de conductor, determinando que los candidatos cuenten con el conocimiento suficiente para ejercer dichas labores, cumpliendo con las exigencias que las empresas requieren para sus funciones.

Según Wayne Mondy & Noe. “Sin importar al naturaleza de la tarea, la experiencia tiene el potencial de aumentar la capacidad de desempeño de una persona. Sin embargo esta posibilidad se materializa sólo si la experiencia adquirida es positiva. El conocimiento básico es un prerequisite para el uso eficaz de la experiencia de una persona. Las personas que expresan orgullo por sus años de experiencia gerencial pueden tener sentimientos fundados, pero sólo si su experiencia ha sido benéfica. Los que han sido autócratas durante varios años probablemente se darán cuenta que una empresa no valoraría mucho su experiencia. No obstante la experiencia es un menudo indispensable para obtener la perspicacia necesaria para desempeñar muchas tareas”. (Wayne Monday & Noe, 2005, p. 306)

Al realizar la investigación, se observa que el personal seleccionado por su experiencia según el criterio al cargo de conductor de la empresa Talentum Temporal es de un 100% lo que permite distinguir que para la empresa y para las empresas a las cuales se les presta el servicio es el que más contratan, puesto que es el cargo que

más se exige en experiencia es el que se realiza mayor selección y contratación de personal permitiendo un alto nivel de postulados en comparación de los demás cargos que se efectúan en la empresa.

Para el autor Leboyer. “Si queremos proseguir con esta rápida retrospectiva de formas diversas de a motivación en el trabajo, es preciso reconocer el vínculo que existe entre los recursos individuales de la motivación, los métodos que permiten estimularla y los valores, la ideología, las representaciones dominantes y la cultura del trabajo. La estructura de las grandes organizaciones se modifica rápidamente y las condiciones del trabajo de diversifican de una forma que hace años era totalmente impensable... Estamos viendo un cambio significativo de la cultura del trabajo y las estrategias motivacionales tienen que adaptarse, y cada vez tendrán que adaptarse más a un nuevo mundo laboral”. (Leboyer, 2003, p.22)

En el sentido de que la motivación aporta a la empresa un potencial laboral positivo al momento de realizar el proceso de selección, la empresa carece de este capital para los candidatos y aunque la empresa continúa con sus procesos de contratación en alto nivel, es de precisar que según las encuestas y las respuestas de los conductores, es bueno que la empresa genere actividades de motivación a dichos candidatos, ya que esto permite un mejor y más productivo proceso de selección, adquiriendo mayor número de postulados, también permite generar oportunidades para crecer laboralmente y con una capacidad de innovación y determinación que

permita tanto a empleados como a los jefes hacer que su empresa sea competitiva, de mayores resultados y por ende de mayor aceptación por la comunidad.

5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos (generales y específicos) del proyecto.

Identificar cuáles son los criterios que tiene en cuenta la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, al momento de adelantar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal al cargo de conductor requerido por las empresas de transporte de mercancía.

Lo citado en Barceló. “La estructura conceptual de la gestión del conocimiento es inusual por su ambigüedad, extraordinaria por su profundidad, insondable por su rápida expansión y, lo mejor de todo, no tiene dueño. Fruto de las pocas semillas plantadas por algunos de nosotros hace ya más de una década, la estructura y práctica de la gestión del conocimiento están ahora creciendo exponencialmente gracias a los esfuerzos de centenares de millares de gestores y de pensadores de todo el mundo que practican lo que sueñan”.

(Barceló, 2001, p. 11)

Desde otra perspectiva Barceló. “La gestión del conocimiento y del capital intelectual, tal como se ha implantado en la mayoría de las organizaciones de nuestros días, continúa en una fase inicial de desarrollo. La consolidación de

los activos intangibles, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, aportan aún mayores ventajas competitivas”. (Barceló, 2001, p. 12)

Según los hallazgos alineados en el objetivo general y las teorías aplicadas a la investigación sobre el proceso de selección, se puede concluir que para las empresas los criterios de selección al cargo de conductor basados en la gestión del recurso humano, permite identificar que los conductores ocupan el mayor número de postulados al cargo de conductor que de otros cargos, puesto que las empresas requieren de más personal y con las características apropiadas para determinadas funciones.

Para el autor Argüelles. “El fundamento de la capacitación basada en competencias está constituido por normas explícitas basadas en resultados, el énfasis está en lograr dichas competencias. No importa como llegue a ellas, pueden ser cursos, experiencia laboral o actividades recreativas. Es un enfoque para el desarrollo de habilidades que fomenta los logros prácticos y otorga créditos por ello. Las calificaciones relacionadas con la capacitación basada en competencias avalan lo que las personas hacen, no cómo aprenden a hacerlo”. (Argüelles, 2005, p. 148)

Es de precisar que el cargo de conductor presenta un porcentaje más elevado de candidatos, lo que ha permitido a la empresa crear estrategias para establecer en que niveles se encuentran los conductores partiendo del conocimiento, las competencias y la experiencia de los mismos y de qué manera se pueden aplicar,

esto permite generar mayor competitividad frente a otras empresas y que cada vez que se realiza un proceso de selección, las empresas que necesitan de los servicios obtengan mayores beneficios y confiabilidad de las personas que contratan.

Primer objetivo de investigación

Determinar el proceso de reclutamiento y selección de personal para el cargo de conductor de la empresa Talentum Temporal de la ciudad de Medellín, y que criterio se aplica para la elección del empleado.

Según el autor López, Fé y Figeroa. “Como fase previa a la selección propiamente dicha, aunque con frecuencia se considera como parte de la misma, hay que conseguir candidatos potenciales, a partir de cuyo grupo efectuaremos el proceso selectivo. Esto es con lo que se denomina con el término de reclutamiento. El reclutamiento, como la selección de personal, se integra en el área de la gestión de recursos humanos y en una actividad compartida con los jefes jerárquicos, es un proceso en el que se intercambia información con participación de los responsables de la línea jerárquica, de jefatura de personal o de recursos humanos, del propio candidato y, en ocasiones. De otras personas”. (López, Fé y Figeroa, 2002, pp. 131,132)

A la luz de las teorías encontradas en la teorías específicas y en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, se pudo determinar que el criterio que se aplica para la elección del empleado es que el candidato se encuentra en la

capacidad de ocupar el cargo de conductor adecuadamente el cual se califica en un nivel alto el potencial de experiencia de cada candidato, permitiendo que el proceso de selección del conductor sea transparente y eficiente al momento de realizar dicho proceso, para así lograr generar satisfacción tanto de la empresa que contrata el personal como la que necesita el servicio.

Segundo objetivo de investigación

Identificar las condiciones de contratación dadas por las empresas para que Talentum Temporal de la ciudad de Medellín realice un proceso de selección el personal adecuado a las exigencias de los clientes.

Según Zelaya. “El procedimiento de la cual se recurre para examinar, evaluar y ordenar en forma sistémica los diferentes oficios de la organización, considerando factores como: deberes, naturaleza de éstos, grado de dificultad de las empresas, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que den poseer los candidatos a empleo. Según las definiciones anteriores expuestas se trata de un proceso que incluye, al menos, los siguientes pasos: recopilar información, analizar dicha información y sistematizar, agrupar factores y describir los puestos por similitudes y diferencias y ubicarlos en esas agrupaciones. La clasificación de personal se ha venido desarrollando, en Costa Rica, con base en dos sistemas o métodos tradicionales conocidos como clasificación de personal o por rango y clasificación funcional o por tareas. Esta clasificación se base,

esencialmente, en analizar los atributos y méritos personales como condiciones académicas, experiencia habilidades y destrezas etc. Tales características se estructuran en clases amplias, con diferentes grados, definidos por la experiencia, los mayores conocimientos y desde luego, en diferencias salariales”. Zelaya, 2006, p. 5)

Para el logro del objetivo se realizó una investigación la cual se desarrolló por medio de los instrumentos de entrevista y encuesta, y contrastada con las teorías revisadas y el análisis de los anteriores capítulos, se obtuvieron hallazgos muy similares, según la teoría encontrada sobre selección de personal se da a conocer que la empresa selecciona el personal basado primordialmente en el criterios de experiencia, este resultado permite que la empresa sea más competitiva a la hora de reclutar conductores, determinando que el cargo en la empresa tiene mejor reconocimiento, siguiendo lo planteado por los autores que hicieron parte de las teorías investigadas se encontró que para dicha selección de personal en la empresa Talentum Temporal al cargo de conductor se identifica que la empresa se basa para el reclutamiento de personal por su experiencia obtenida en el transcurso de su vida laboral.

Tercer objetivo de investigación

Evaluar el éxito de la gestión de contratación de Talentum Temporal para el cargo de conductor, con base en los requerimientos de los clientes.

Según Bohlander & Snell. “El análisis de puestos en ocasiones se considera la piedra angular de la ARH, porque la información que recaba sirve para muchas de las funciones de ésta. El análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos. El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados, específicos antes del estudio.

El propósito final del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad de la organización”. (Bohlander & Snell, 2008, p. 144)

Lo planteado por el autor constata la investigación realizada y soportada con la ilustración 2 del capítulo cuarto, afirmando que para las empresas la forma de contratación de la empresa Talentun Temporal es la más adecuada, por lo que está en la capacidad de realizar procesos de selección selectivo con la calidad adecuada para que las empresas reciban al personal adecuado a su cargo y satisfactoriamente, igualmente cuenta con una gestión de recurso humano calificado para que el proceso se lleve a cabo basado en los requerimientos y exigencias de las empresas que solicitan sus servicios, lo que ha permitido que la empresa sea una de las más reconocidas a nivel regional y nacional en temas de reclutamiento, selección y contratación de personal en gran escala. Ver ilustración 2.

5.3 Conclusión del Capítulo 5

Por medio de esta investigación se quiere hacer notar que para el departamento de Gestión de Talento Humano es indispensable que se disponga de un proceso más detallado de selección de personal para las empresas de servicios que se encuentran en la ciudad de Medellín, para que los colaboradores de las empresas tengan un proceso de contratación más efectivo, teniendo en cuenta todas sus cualidades y capacidades al momento de aplicar a un proceso de selección.

La investigación deja algunos interrogantes en cuanto al desarrollo de los cuestionarios de entrevista y encuestas para la recopilación de la información, ya que para la realización del trabajo de campo se torna muy tediosa la solicitud y aprobación de las citas en la empresa para realizar el trabajo de campo.

Uno de los procesos que perturba el desarrollo de una investigación es el factor tiempo, el cual permite los mayores contratiempos que dificultan el proceso investigativo a la hora de realizar la recopilación de la información, otro factor importante en este proceso es el desplazamiento hacia los determinados lugares para desarrollar el trabajo de campo, el cual se cuenta con tiempos muy reducidos para el desarrollo del trabajo, teniendo en cuenta que esta información es la que permite la efectividad y veracidad del objetivo que se quiere lograr en la investigación para el desarrollo del proyecto como tal.

En la investigación que se realizó en una empresa prestadora de servicios de la ciudad de Medellín, lo que se pretende plantear para nuevas investigaciones basados en la gestión del recurso humano, es que las empresas proporcionen a los colaboradores una sistematización en las actividades de motivación laboral y personal que permita un mejor desempeño a la autorrealización de la persona, generando a los candidatos un mejor sentido de pertenencia por la empresa, mejorando la productividad, garantizando un mejor ambiente laboral y una mejor calidad de vida.

Igualmente se quiere lograr en las empresas que para dicho proceso de contratación, la motivación sea parte de los procesos de reclutamiento, contratación y selección de personal, proporcionando a los candidatos mayor participación en los diferentes procesos de contratación, permitiendo a los investigadores y a la gestión del recurso humano plantear hipótesis diferentes a las ya investigadas.

Por medio de esta investigación se quiere implementar el conocimiento que ha generado la institución para la realización del proyecto el cual se efectuó de manera clara y transparente, así como de la empresa que proporciono la información necesaria para que se hiciera posible el desarrollo de dicha investigación, generando satisfacción y compromiso por parte de los estudiantes los que obtuvieran los recursos apropiados en el transcurso del proceso y logrando obtener de manera positiva los resultados adecuados de los objetivos en su proyecto final.

APÉNDICES

APENDICE 1 Formato cuestionario de entrevista coordinadora regional.



Proyecto de grado sobre criterios en la selección de personal asistido por Claudia Marcela Quintero Gómez y Gabriel Jaime Cardona Arias estudiantes de la Universidad Minuto de Dios Seccional Bello

Objetivo. Identificar el criterio que tiene Talentum Temporal para el reclutamiento selección y contratación de personal.

ENTREVISTA COORDINADORA REGIONAL

Nombre de la empresa: _____

Nombre Coordinadora regional: _____

Antigüedad en la empresa: _____ Antigüedad en el cargo: _____

I. ¿Cómo ingresó a la empresa Talentum Temporal?

A. Radio ____ B. Prensa ____ C. Televisión ____ D. Internet

E. Recomendación ____ F. Otros:

II. Según el perfil de la persona. ¿La selección del personal se realiza dependiendo de la empresa la cual le prestan el servicio?

A. Si ____ B. No ____

¿Por qué?

III. ¿Qué criterio considera usted que prima en Talentum Temporal al momento de seleccionar a un conductor?

A. La experiencia ____ B. Las competencias laborales ____

C. La responsabilidad ____ D. La honestidad ____

E. Todas las anteriores ____ F. Ninguna de las anteriores ____

IV. ¿Al momento de realizar una convocatoria para seleccionar personal se tiene en cuenta algún estudio profesional?

A. Si ____ B. No ____

V. ¿El personal que se contrata en Talentum Temporal permanece por un largo periodo en la empresa?

A. Si ____ B. No ____

¿Por qué? _____

VI. ¿La empresa tiene estandarizados los tipos de pruebas para el ingreso, o son acordes a la empresa que solicita el servicio?

A. Si ____ B. No ____

¿Por qué? _____

- VII. ¿Cuáles tipos de prueba realizan en la empresa? Puede marcar una o varias repuestas.
- A. Pruebas Psicotécnicas ____ B. Prueba técnica de conducción ____
C. Entrevista ____ D. Exámenes médicos ____ No le aplicaron pruebas ____
- VIII. ¿Cuándo la empresa selecciona personal para ejercer el cargo de conductor en alguna de las empresas, cuál es el criterio que se tiene en cuenta para dicha contratación?
- A. La experiencia en el cargo ____ B. Las competencias laborales ____
- ¿Por qué?
- _____
- _____
- _____
- IX. ¿Es requisito la firma de contrato laboral para acceder al cargo?
- Sí. ____ No. ____
- X. ¿La estabilidad laboral del personal es por Talentum Temporal, o está sujeto a la que le presta el servicio?
- Sí. ____ No. ____
- XI. ¿Qué programas de capacitación ofrece la empresa Talentum Temporal?

¿Cuáles? _____

XII. ¿Qué programas de motivación aplican para el personal?

¿Cuáles?

XIII. ¿Tipos de capacitación que ofrece la empresa Talentum Temporal?

¿Cuáles? _____

APENDICE 2 Formato cuestionario de encuesta conductores.



**Proyecto de grado sobre criterios en la selección de personal asistido
por Claudia Marcela Quintero Gómez y Gabriel Jaime Cardona Arias
estudiantes de la Universidad Minuto de Dios Seccional Bello**

Objetivo. Identificar el criterio que tienen los conductores de la selección y contratación de personal que realiza Talentun Temporal.

ENCUESTA CONDUCTORES

Nombre de la empresa:

Nombre del empleado:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en la empresa: _____ Antigüedad en el cargo: _____

I. ¿Cómo conoció la vacante de conductor en la empresa Talemum Temporal?

A. Radio ____ B. Prensa ____ C. Televisión ____ D. Internet

E. Recomendación ____ F. Otros:

- II. ¿Considera que la selección de personal que se realiza en la empresa Talentum Temporal, sí aplica al cargo que aspira el candidato?
- A. Si ____ B. No ____
- III. ¿Qué prueba realizó usted para acceder al cargo de conductor? Puede marcar una o varias respuestas.
- A. Pruebas Psicotécnicas ____ B. Prueba técnica de conducción ____
- C. Entrevista ____ D. Exámenes médicos ____ No le aplicaron pruebas ____
- IV. ¿La empresa ofrece todas las prestaciones laborales a los empleados según lo estipula la ley?
- A. Sí. ____ B. No. ____
- V. ¿Qué criterio considera usted que tiene en cuenta la empresa Talentum Temporal para elegir al personal que necesita?
- A. La educación ____ B. Las competencias laborales ____ C. La actitud personal ____
- D. La experiencia según el cargo ____ E. Todas las anteriores ____
- F. Ninguna de las anteriores ____
- ¿Otro cuál? _____
- _____
- VI. ¿Firmó usted el contrato laboral para ingresar a la empresa?
- A. Si ____ B. No ____

VII. Teniendo en cuenta que Talentum Temporal es una empresa prestadora de servicios para algunas empresas de la ciudad de Medellín. ¿Ofrece estabilidad laboral a sus empleados?

A. Si ____ B. No ____

VIII. ¿La estabilidad laboral es por el contrato con Talentum Temporal, o por la empresa a la que le presta el servicio?

A. Talentum temporal ____ B. Empresa que presta el servicio ____

¿Porqué? _____

IX. ¿Tipos de capacitación recibe?

A. Personal ____ B. Liderazgo ____ C. Salud ____ D.

Profesional ____ E. Ninguna ____

Otros:

X. ¿Cuáles son los aspectos que usted valora al trabajar en la empresa?

APENDICE 3 Matriz para análisis de datos de entrevista coordinadora regional.

NOMBRE EMPRESA	CÓDIGO EMPRESA TALENTUM TEMPORAL
TALENTUM TEMPORAL	(A)

TABULACIÓN ENTREVISTA COORDINADORA REGIONAL	
PREGUNTAS DE ENTREVISTA	RESPUESTAS COORDINADORA REGIONAL
I. ¿Cómo ingresó a la empresa Talentum Temporal?	
II. Según el perfil de la persona. ¿La selección del personal la realizan dependiendo del requerimiento de la empresa a la cual le prestan el servicio?	
III. ¿Qué criterio considera usted que prima en Talentum Temporal al momento de seleccionar a un conductor?	
IV. ¿Al momento de realizar una convocatoria para seleccionar personal se tiene en cuenta algún estudio profesional?	
V. ¿El personal que se contrata en Talentum Temporal permanece por un largo periodo en la empresa?	
VI. ¿La empresa tiene estandarizados los tipos de pruebas para el ingreso, o son acordes a la empresa que solicita el servicio?	
VII. ¿Cuáles tipos de prueba realizan en la empresa? Puede marcar una o varias respuestas	
VIII. ¿Cuándo la empresa selecciona personal para ejercer el cargo de conductor en alguna de las empresas, cual es el criterio que se tiene en cuenta para dicha contratación?	
IX. ¿Es requisito la firma del contrato laboral para acceder al	

cargo?	
X. ¿La estabilidad laboral del personal es por Talentum Temporal, o está sujeto a la que le presta el servicio?	
XI. ¿Qué programas de capacitación ofrece la empresa Talentum Temporal?	
XII. ¿Qué programas de motivación aplican para el personal?	
XIII. ¿Tipos de capacitación que ofrece la empresa Talentum Temporal?	

APENDICE 4 Matriz para análisis de datos de encuesta conductores.

NOMBRE EMPRESA		CÓDIGO EMPRESA								
TALENTUM TEMPORAL		(A)								
TABULACIÓN ENCUESTA CONDUCTORES										
Conductores encuestados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
50 conductores	I. ¿Cómo conoció la vacante de conductor en la empresa Talentum Temporal?	II. ¿Considera que la selección de personal que se realiza en la empresa Talentum Temporal, sí	III. ¿Qué prueba realizó usted acceder al cargo de conductor? Puede marcar una o varias respuestas	IV. ¿La empresa ofrece todas las prestaciones laborales a los empleados	V. ¿Qué criterio considera usted que tiene en cuenta la empresa TalentumTe	VI. ¿Firmó usted el contrato laboral para ingresar a la empresa?	VII. Teniendo en cuenta que Talentum Temporal es una empresa prestadora	VIII. ¿La estabilidad laboral es por el contrato con Talentum Temporal, o	IX. ¿Tipos de capacitación recibe?	X. ¿Cuáles son los aspectos que usted valora al trabajar en la empresa?

APENDICE 5 Tabulación datos de entrevista a coordinadora regional.

NOMBRE EMPRESA	CÓDIGO EMPRESA	
		TALENTUM TEMPORAL
TALENTUM TEMPORAL	(A)	
TABULACIÓN ENTREVISTA COORDINADORA REGIONAL		
PREGUNTAS DE ENTREVISTA	RESPUESTAS COORDINADORA REGIONAL	
I. ¿Cómo ingresó a la empresa Talentum Temporal?		RECOMENDACIÓN
II. Según el perfil de la persona. ¿La selección del personal la realizan dependiendo del requerimiento de la empresa a la cual le prestan el servicio?		SI
III. ¿Qué criterio considera usted que prima en Talentum Temporal al momento de seleccionar a un conductor?		TODAS LAS ANTERIORES
IV. ¿Al momento de realizar una convocatoria para seleccionar personal se tiene en cuenta algún estudio profesional?		SI
V. ¿El personal que se contrata en Talentum Temporal permanece por un largo periodo en la empresa?		SI
VI. ¿La empresa tiene estandarizados los tipos de pruebas para el ingreso, o son acordes a la empresa que solicita el		

servicio?

SI

VII. ¿Cuáles tipos de prueba realizan en la empresa? Puede marcar una o varias respuestas

RESPUESTA A,B,C,D

VIII. ¿Cuándo la empresa selecciona personal para ejercer el cargo de conductor en alguna de las empresas, cual es el criterio que se tiene en cuenta para dicha contratación?

EXPERIENCIA AL CARGO Y
COMPETENCIAS LABORALES

IX. ¿Es requisito la firma del contrato laboral para acceder al cargo?

SI

X. ¿La estabilidad laboral del personal es por Talentum Temporal, o está sujeto a la que le presta el servicio?

SI

XI. ¿Qué programas de capacitación ofrece la empresa Talentum Temporal?

SERVICIO AL CLIENTE

XII. ¿Qué programas de motivación aplican para el personal?

POR MEDIO DE CAPACITACIONES

XIII. ¿Tipos de capacitación que ofrece la empresa Talentum Temporal?

ARP

CAJA DE COMPENSACIÓN

APENDICE 6 Tabulación datos de encuesta conductores.

NOMBRE EMPRESA

CÓDIGO EMPRESA

TALENTUM TEMPORAL

TALENTUM TEMPORAL

(A)

TABULACIÓN ENCUESTA CONDUCTORES

Conductores	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Pregunta
encuestados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50 conductores	I. ¿Cómo conoció la vacante de conductor en la empresa Talemntum Temporal?	II. ¿Considera que la selección de personal que se realiza en la empresa Talemntum Temporal?	III. ¿Qué prueba realizó usted al acceder al cargo de conductor? Puede marcar una	IV. ¿La empresa ofrece todas las prestaciones laborales a	V. ¿Qué criterio considera usted que tiene en cuenta la	VI. ¿Firmó usted el contrato laboral para ingresar a la	VII. Teniendo en cuenta que Talemntum Temporal es una empresa prestadora de	VIII. ¿La estabilidad laboral es por el contrato	IX. ¿Tipos de capacitación recibe?	X. ¿Cuáles son los aspectos que usted valora al trabajar en la empresa?

Temporal, sí o varias respuestas los empresa empresa? servicios para por la aplica al cargo empleados Talentum algunas empresa a la que aspira el según lo Temporal empresas de que le presta candidato? estipula la para elegir al la ciudad de el servicio? ley? personal que Medellín. ¿Ofrece estabilidad laboral a sus empleados?

(A) 1	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Empresa profesional
(A) 2	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 3	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional

(A) 4	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	El trato a los empleados
(A) 5	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	El trato a los empleados
(A) 6	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 7	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 8	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 9	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 10	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	El trato a los empleados
(A) 11	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	B, D	Si	Si	Empresa que presta el	Profesional	El trato a los

								servicio		empleados
(A) 12	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Empresa profesional
(A) 13	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Estabilidad laboral
(A) 14	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Estabilidad laboral
(A) 15	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 16	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 17	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	El trato a los empleados
(A) 18	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional

(A) 19	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 20	recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 21	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Estabilidad laboral
(A) 22	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Empresa profesional
(A) 23	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Empresa profesional
(A) 24	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	El trato a los empleados
(A) 25	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 26	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las	Si	Si	Empresa que presta el	Personal	Estabilidad

					anteriores			servicio		laboral
(A) 27	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Estabilidad laboral
(A) 28	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Estabilidad laboral
(A) 29	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Empresa profesional
(A) 30	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	El trato a los empleados
(A) 31	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	El trato a los empleados
(A) 32	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	El trato a los empleados
(A) 33	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	El trato a los empleados

(A) 34	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 35	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 36	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 37	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 38	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 39	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 40	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 41	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las	Si	Si	Empresa que presta el	Personal	Estabilidad

					anteriores			servicio		laboral
(A) 42	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 43	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 44	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 45	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 46	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Estabilidad laboral
(A) 47	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	Empresa profesional
(A) 48	Internet	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Personal	El trato a los empleados

(A) 49	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	Todas las anteriores	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Empresa profesional
(A) 50	Recomendación	Si	Respuesta A,B,C,D	Si	A, B, D	Si	Si	Empresa que presta el servicio	Profesional	Empresa profesional

APENDICE 7 Aspectos de observación.

Empresa	Ambiente laboral	Clima organizacional	Procesos de capacitación
TALENTUM TEMPORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Los puestos en la empresa están definidos de acuerdo a los perfiles de los empleados, los que determinan los cargos desempeñar. - Se detecta que los empleados se acoplan a los procesos de selección de la empresa respetando las normas establecidas por la misma. - Los empleados están conscientes de que el proceso de selección que se realiza para ocupar un cargo es parte de la política interna sin importar si es elegido o no. - La empresa se encarga de que el personal cumpla con todos los requisitos que se necesitan para ser contratados al cargo que aspiran. 	<ul style="list-style-type: none"> -la empresa se encarga de promover el empleo de manera que las personas se enteren de manera clara u eficiente. - Todos los empleados que sean contratados tienen los mismos beneficios sin importar la empresa a la que le preste el servicio. - Los empleados consideran la empresa como una de las mejores opciones en Medellín y a nivel Nacional para obtener empleo, puesto que es una empresa con las capacidades necesarias para que las personas salgan adelante además de preocuparse para que cada empleado que hace parte de ella permanezca el mayor tiempo posible. 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa desarrolla procesos de capacitación a nivel general lo que permite a los empleados que se perfeccionen y obtengan el conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones. - La capacitación de los empleados permite que la empresa genere mayor efectividad de los procesos de selección, proporcionando a los empleados más confianza y seguridad. - Para los empleados la capacitación que ofrece la empresa les ayuda a mejorar profesional y laboralmente, siendo más competitivos en las empresas donde prestan los servicios

APENDICE 8 Identificación de las categorías.

Categoría de reclutamiento de personal

Subcategorías Reclutamiento de personal	Categorías secundarias	Resultados
<p>Reclutamiento</p>	<p>1. ¿Cómo conoció la vacante de conductor en la empresa Talentum Temporal?</p> <p>2. ¿Qué criterio considera usted que prima en Talentum Temporal al momento de seleccionar a un conductor?</p>	<p>Del 100% de las personas encuestadas que se postulan a la empresa para el cargo de conductor se deduce que el 74 % ingresa a la empresa recomendados especialmente por otros conductores, el 20% se postula a la empresa por internet y el 6% restante es recomendado por un personal administrativo.</p> <p>Se concluye que la empresa encuestada se basa principalmente en que los candidatos al cargo de conductor sean recomendados por otros conductores ya que los conocen y tiene referencia de donde han laborado anteriormente.</p>

Perfil	<p>3. Según el perfil de la persona. ¿La selección del personal se realiza dependiendo de la empresa la cual le prestan el servicio?</p>	<p>Es importante para la empresa, que los conductores cuenten con un perfil definido lo que permite realizar una selección más clara y efectiva del candidato.</p> <p>Los resultados de las encuestas demuestran lo siguiente:</p> <p>El perfil de los candidatos se define por la empresa en un 78%</p> <p>Estudios a tener en cuenta de los candidatos: 22%</p>
	<p>4. ¿Al momento de realizar una convocatoria para seleccionar personal se tiene en cuenta algún estudio profesional?</p>	

Categoría de competencia laboral

Subcategorías Competencia laboral	Categorías secundarias	Resultados
El candidato ideal	5. ¿El personal que se contrata en Talentum Temporal permanece por un largo periodo en la empresa?	En la empresa encuestada se tuvo la oportunidad de realizar determinadas encuestas a los conductores que nos permitieran saber cómo era la forma en que ellos contrataban el personal. Igualmente se logra determinar que la empresa ofrece la estabilidad laboral de los candidatos buscan, dando a conocer la importancia que tiene el cargo de conductor en la empresa.
	6. Teniendo en cuenta que Talentum Temporal es una empresa prestadora de servicios en algunas empresas de la ciudad de Medellín. ¿Ofrece estabilidad laboral a sus empleados?	Los datos que la encuesta arrojó fueron: Personal que contrata como conductores: 92% Personal para otro cargo: 8%

Categoría de experiencia laboral

Subcategorías Experiencia laboral	Categorías secundarias	Resultados
Proceso de selección	1. ¿La empresa tiene estandarizados los tipos de pruebas para el ingreso, o son acordes a la empresa que solicita el servicio?	<p>Toda empresa busca al momento de seleccionar su personal que sea el más idóneo para el cargo que se está solicitando, por esta razón las encuestas fueron diseñadas para recolectar información y plasmar el punto de vista del conductor identificando su experiencia. Los datos arrojados fueron los siguientes:</p> <p>El 100% pertenece a los conductores que indican que la experiencia es el principal elemento que un conductor debe tener para a ser parte del proceso de contratación en una.</p>
	2. ¿Qué prueba realizó usted para acceder al cargo de conductor?	<p>Si bien es muy importante la experiencia ya que da en primer lugar el nivel necesario para dicho proceso.</p>

Cargo	1. ¿Considera que la selección de personal que se realiza en la empresa Talentum Temporal, si aplica al cargo que aspira el candidato?	Dentro de los principales lugares de trabajo que pueda existir una empresa como Talentum Temporal el cargo de conductor cumple un papel muy importante, determinando que la función que se desempeña para el cargo de conductor en las empresas que solicitan el servicio, marcan las diferencias entre otros cargos.
	2. ¿Cuándo la empresa selecciona personal para ejercer el cargo de conductor en alguna de las empresas, cual es el criterio que se tiene en cuenta para dicha contratación?	Función que desempeñan al cargo de conductor : 85% Otros cargos 15%

Categoría de motivación laboral

Subcategorías Motivación laboral	Categorías secundarias	Resultados
Autorrealización	<p>1. ¿Qué programas de capacitación ofrece la empresa Talentum Temporal?</p> <p>2. ¿Qué programas de motivación aplican para el personal?</p> <p>3. ¿Cuáles son los aspectos que usted valora al trabajar en la empresa?</p>	<p>De acuerdo al 100% de las encuestas y la información recabada se determina que para la empresa la motivación no es un elemento el cual le aplique mucho potencial humano, estableciendo que la empresa desarrolla estas actividades dependiendo de los requerimientos de las empresas a las que les presta el servicio. Se logra establecer que:</p> <p>Programas de capacitación por la empresa: 20%</p> <p>Programas de motivación realizados por la empresa: 8%</p> <p>Valoración de la empresa por otros factores: 72%</p> <p>Es de anotar que aunque la empresa no realiza dichas actividades, los conductores se sienten satisfechos porque la empresa cumple con las expectativas de los candidatos.</p>

APENDICE 9 Carta Empresa de servicios.

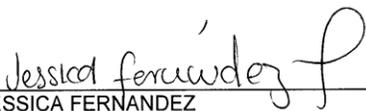
Medellín, 09 de agosto de 2012

Señores
UNIMINUTO
Seccional Bello

Asunto: Autorización Entrevista y Encuesta.

TALENTUM TEMPORAL, autoriza a los estudiantes de UNIMINUTO Claudia Marcela Quintero Gómez y Gabriel Jaime Cardona Arias, para entrevistar a Jessica Fernández, coordinadora regional y encuestar a nuestros empleados sobre el proceso de selección de personal, con fines académicos para el desarrollo de su proyecto de grado.

Atentamente,



JESSICA FERNANDEZ
Coordinadora regional

Referencias

- Alles, M. (2004). *Elija el Mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires. Gránica S.A.
- Alonso, P. (1 de Abril de 2011). *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Recuperado el 29 de Agosto de 2012, de <http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=3&hid=24&bquery=gestion+del+talento+humano&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>
- Argüelles, A. (2005). *Competencia laboral y Educación Basado en normas de Competencia*. México D.F: Limusa S.A de C.V.
- Barceló Llauger, M. (2001). *Hacia una economía del Conocimiento*. Madrid. España: ESIC Editorial.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Cengage Learning Editores S.A.
- Coon, D. (2005). *Psicología*. México D.F: Thomson S.A.
- Dessler, G. (2001). *Adinistración de Personal*. Naucalpan de México. Estado de México: Pearson Educación.

Gaete Quezada, R., Valderrama Hidalgo, C., Carmona Robles, G., & Et, a. (1 de Diciembre de 2009). *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*.

Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=5&hid=24&bquery=eleccion+%22de%22+personal&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 Progamas para la gestión y el desarrollo del factor Humano en las Organizaciones Actuales*.

Barcelona.España.: UOC.

Gerrig, R. J., & Zimbardo, P. G. (2002). *Psicología y Vida*. México D.F: Pearson Educación.

Gordon, A. M., & Bowne, K. W. (2001). *La Infancia y su Desarrollo*. Estados Unidos de América: Delmar. Thomson Learning.

Hernández Darías, I., Salazar Fernandez, d., Rodríguez Arinosa, M., & et, a. (1 de Diciembre de 2010). *Ingeniería Industrial*. Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=5&hid=24&bquery=eleccion+%22de%22+pe>

[rsional&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d](https://www.researchgate.net/publication/328111111)

- Hope, J. & Hope, T. (1998). *Competir en la Tercera Ola: Los Diez Temas Clave de la Dirección en la era de la Información*. Barcelona. España.: Gestión 2000 S.A.
- Jiménez Castro, W. (2003). *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense*. San José Costa Rica: Universal Estatal a Distancia.
- Jiménez, A. Manuel, P., & echeverría, M. (2002). *España 2010: Mercado Laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales. Una guía para gestionar personas de manera eficiente en el nuevo escenario laboral que se esta originando en España*. doña juana I, de castilla. Madrid: Díaz de Santos.
- Kaplan, R. M. & Saccuzzo, D. P. (2006). *Pruebas psicológicas. Principios, aplicaciones y temas*. México D.F: Thomson.
- Leboyer, C. L. (2003). *La Motivación en la Empresa. Modelos y Estrategias*. Barcelona. España: Gestión 2000.
- López - Fé y Figeroa, C. M. (2002). *Persona y Profesión. Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*. Madrid. España: tea Ediciones S.A.

López Araújo, B. (1 de Diciembre de 2009). *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*. Recuperado el 29 de Agosto de 2012, de <http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=5&hid=24&bquery=eleccion+%22de%22+personal&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>

Martínez Díaz, J. H., & Martínez Díaz, E. S. (1 de Diciembre de 2010). *Pensamiento & Gestión*. Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de <http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=3&hid=24&bquery=gestion+del+talento+humano&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>

Mínguez Vela, A. (2005). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC Editores.

Minolli, C. B. (29 de Septiembre de 2009). *Documento de trabajo*. Recuperado el 29 de Agosto de 2012, de <http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=3&hid=24&bquery=gestion+del+talento+hu>

[mano&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d](http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=3&hid=24&bquery=gestion+del+talento+humano&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d)

Montes Alonso, J. & González Rodríguez, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editores.

Naranjo, O. L. (1 de Diciembre de 2011). *Pensamiento y gestión*. Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de <http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=3&hid=24&bquery=gestion+del+talento+humano&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>

Nebot López, M. J. (1999). *La selección del Personal. Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid. España: Fundacion Confemental.

Olleros Izard, M. (2005). *El proceso de Captación y Selección de Personal*. Barcelona. España: Ediciones Gestión 2000.

Pérez Santana, m. P., & Prieto Pastor, I. M. (1 de Abril de 2009). *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de [http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-](http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=3&hid=24&bquery=gestion+del+talento+humano&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d)

68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=5&hid=24&bquery=eleccion+%22de%22+personal&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d

Pérez, J. L. (2009). *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Bilbao.: Universidad de Deusto.

Philip Rice, F. (1967). *Desarrollo humano. Estudio del ciclo vital*. México D.F: Pearson Prentice Hall.

Porret Gelabert, M. (2008). *recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en la organización*. Pozuelo de Alarcón. Madrid.: Esic editorial.

Pulido Martínez, H. C., & Carvajal Marín, L. M. (1 de Mayo de 2011). *Universitas Psicológica*. Recuperado el 29 de Agosto de 2012, de <http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=5&hid=24&bquery=eleccion+%22de%22+personal&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>

Ramírez Cardona, C. (2002). *Fundamentos de Administración. El fenómeno Administrativo. La administración en la Historia. Escuelas Administrativas y*

Tendencias Modernas. La Funcion de la Gerencia. Ética Administrativa. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones Ltda.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Administración.* Naucalpan de Juárez. Edo de México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal.* México D.F: Cengage Learning Editores S.A.

Rodríguez, M. V. (1 de Diciembre de 2009). *Ingenieria Industrial.* Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de <http://web.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/ehost/results?sid=47380303-5199-4536-80cc-68eedffd908f%40sessionmgr12&vid=3&hid=24&bquery=gestion+del+talento+humano&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>

Sagi, L. & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias. El reto compartido del crecimiento personal de la organización.* Pozuelo de Alarcón. Madrid: Esic.

Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2002). *Teorías de la personalidad.* México D.F: Thomson S.A.

Straus, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigacion Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín Colombia: Universidad de Antioquia.

Talentum Temporal. Pagina corporativa. Consultada el 5 de Noviembre de 2012,
<http://www.talentum.com.co/home.php?id=9>

Tójar Hurtado, J. C. (2006). *Investigación Cualitativa. Comprender y Actuar*. Madrid. España: La Muralla. S.A.

Wayne monday, R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de juárez. Estado de México: Pearson Prentice Hall.

Weiten, W. (2006). *Psicología. Temas y variaciones*. México D.F: Cengage Learning Editores S.A.

Zelaya Lücke, j. (2006). *Clasificación de puestos*. San José. Costa Rica: Universidad estatal a Distancia.