



Análisis y propuesta de estrategias de mejoramiento para el proceso de vinculación

laboral. Caso Aplicado AFC S.A.S – Koaj zona centro

William Alejandro Salcedo Mayorga

Yesica Yicela Ortíz Zabala

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Administración de Empresas

Sede Girardot

2020

Análisis y propuesta de estrategias de mejoramiento para el proceso de vinculación
laboral. Caso Aplicado AFC S.A.S – Koaj zona centro

William Alejandro Salcedo Mayorga

Yesica Yicela Ortíz Zabala

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor

Ing. MBA. Msc. Luis Felipe Lozada Valencia

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Sede Girardot

Administración de empresas

2020

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Gracias al señor nuestro DIOS que nos permite cada día aprender y conocer cosas nuevas, el proceso de aprendizaje es la herramienta del ser humano para crecer de manera positiva ante la sociedad de igual forma es poder entender, vivir y compartir experiencias de aprendizaje que ayudan al ser humano ampliar su conocimiento. A todas las personas que a lo largo de este aprendizaje me permitieron que este conocimiento se desarrollara de manera positiva, a mis padres que con gran esfuerzo me inculcaron que la educación es primordial para lograr per tener a una sociedad llena de dificultades las cuales se han podido afrontar de la mejor manera.

William Alejandro Salcedo Mayorga

Gracias a Dios por el día a día que nos da, los conocimientos recopilados y los aprendizajes que adquirimos, los cuales son esenciales para ser mejores personas tanto en lo laboral, educativo y profesional, crecer cada día de manera positiva es un logro para cada persona que hace sentir orgullo personal y familiar. Agradezco a las personas que han compartido conmigo este proceso educativo para el desarrollo de los conocimientos, de la innovación y evolución de aprendizaje, a mis padres que son el ejemplo a seguir y los mejores concejeros, mostrándome que la educación es el único y mayor herencia de la vida que nunca se pierde, y que así se podrá alcanzar los sueños anhelados. Gracias a las personas que de una u otra forma han sido parte de este gran reto y de muchos y más aprendizajes.

Yesica Yicela Ortíz Zabala

AGRADECIMIENTOS

Al docente LUIS FELIPE LOZADA queremos darle las gracias por sus asesorías claras y asertivas que permitieron el desarrollo de este trabajo de investigación de una manera objetiva logrando ampliar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestro proceso de aprendizaje de igual forma quiero resaltar el conocimiento, tiempo y demás factores primordiales para la elaboración de este documento. Dios lo bendiga y le permita seguir creciendo en su excelente labor como docente. Es importante reconocer las buenas acciones que se realizan.

De igual forma agradecer a la empresa AFC S.A.S – KOAJ, la cual nos permitió desarrollar este estudio de campo para la elaboración de este trabajo de investigación. A mi jefe JOSE LEONARDO LEISECA por permitirme crecer dentro de la organización de manera profesional y poder aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera profesional.

A la corporación minuto de Dios por formarnos como profesionales integrales basado en una educación praxeologica lo cual nos ha permitido crecer de manera profesional y personal. Gracias por esos valores basados en la responsabilidad social lo cual nos ayuda a ser mejores seres humano en una sociedad llena de rechazo, injusticia. Seguir trabajando para llevar un legado muy importante como estudiante uniminuto es lograr transformar de forma positiva y poder entender que debemos ser parte del cambio y no del problema, nosotros estamos en la obligación de seguir trabajando bajo estos valores que nos hacen resaltar ante la sociedad.

Agradecer a bienestar universitario lo cual fue un complemento primordial para el proceso de aprendizaje a lo largo de nuestra carrera. Fue una herramienta de apoyo muy importante, allí compartimos experiencias que nos ayudaron a formarnos como seres humanos basados en el bienestar, la cultura y el trabajo en equipo. Logramos entender que el conocimiento se basa en poder conocer, aplicar y enseñar a la sociedad todo lo aprendido a lo largo la vida.

“Gracias es una palabra pequeña compuesta por 7 letras, pero con un significado grande lleno de historia” muchas gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS DE TABLAS	X
LISTAS DE ILUSTRACIONES	XI
LISTAS DE ANEXOS	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XVII
1. PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3. Justificación.....	13
1.4. Objetivos.....	17
1.5 Estructura del informe	17
2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO DEL ANÁLISIS Y EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE VINCULACION LABORAL	19
2.1. Conceptos asociados al talento humano y sus leyes laborales.	19
2.2. Enfoques administrativos del proceso de vinculación laboral.....	30
2.3 Avances en el estudio de vinculación laboral a nivel nacional y regional	38
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1. Tipo de investigación:	52
3.2. Objeto de estudio:	52
3.3. Proceso de investigación:	53
4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	59
4.1. Identificación y caracterización de los procesos desarrollados dentro de la vinculación laboral	59
4.2. Evaluación de la gestión y la operación de los procesos de vinculación laboral	83
4.3. Diagnóstico y formulación de estrategias propuestas para el mejoramiento de las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal	91
5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	99
5.1. Conclusiones.....	99

5.2 Limitaciones del estudio.....	101
6.BIBLIOGRAFÍA.....	102
7.ANEXOS.....	105

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1- 1 Población ocupada según rama de actividad económica.....	4
Tabla 1- 2 Población ocupada, desocupada e inactiva.....	7
Tabla 1- 3 Población ocupada según sexo y rangos de edad.....	8
Tabla 1- 4 Población ocupada según tamaño de empresa y actividad.....	10
Tabla 1- 5 Procesos de selección.....	15
Tabla 2-1 – Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes.....	38
Tabla 4-1 Matriz DAFO	92
Tabla 4- 2 Formulación de estrategias, matriz DAFO.....	93
Tabla 4- 3 Estrategia para el proceso de vinculación laboral E1.....	94
Tabla 4- 4 Estrategia para el proceso de vinculación E2.....	95
Tabla 4- 5 Estrategia para el proceso de vinculación laboral E3.....	96
Tabla 4- 6 Estrategia para el proceso de vinculación laboral E4.....	97
Tabla 4- 7 Estrategia para el proceso de vinculación laboral E5.....	97

LISTAS DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- 1 Tasa global de participación y desempleo.....	6
Ilustración 1- 2 Porcentaje ocupación formal por genero.....	16
Ilustración 3- 1 Procesos de investigación.....	54
Ilustración 4- 1 Distribución de género	59
Ilustración 4- 2 Distribución por edades	60
Ilustración 4- 3 Distribución de cargo	61
Ilustración 4- 4 Tiempo laborado.....	61
Ilustración 4- 5 Personas a cargo	62
Ilustración 4- 6 Área de trabajo	63
Ilustración 4- 7 ¿Qué tipo de proceso reclutamiento fue realizado al momento de su ingreso a la vacante?	63
Ilustración 4- 8 ¿Por cuál medio se enteró de las vacantes ofrecidas en la empresa AFC S.A.S- Koaj?.....	64
Ilustración 4- 9 ¿Para diligenciar la solicitud de la vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo?.....	65
Ilustración 4- 10 ¿La solicitud de la vacante ofrecida cuenta con la información clara sobre el perfil solicitado?	65
Ilustración 4- 11 ¿La vacante que solicito la empresa está acorde a su perfil profesional?.....	66
Ilustración 4- 12 ¿Al momento de aplicar a la vacante, tenía usted conocimiento básico de la empresa?	67
Ilustración 4- 13 ¿Actualmente cuenta con el mismo perfil educativo al que ingreso a la empresa?	67
Ilustración 4- 14 ¿Al momento de aplicar a la vacante que solicito la empresa, que tipo de perfil educativo tenía?	68
Ilustración 4- 15 ¿Qué tipo de entrevista realizo la empresa para poder evaluar su conocimiento y así poder ocupar la vacante?	69
Ilustración 4- 16 ¿Qué tipo de preguntas utilizo la empresa en la encuesta? Puede escoger más de una opción.....	69

Ilustración 4- 17 ¿El proceso de selección está estructurada bajo el modelo por competencias?	70
Ilustración 4- 18 ¿Cuáles de los siguientes pasos hicieron en su proceso de selección? puede escoger más de una opción	71
Ilustración 4- 19 ¿En su proceso de selección le preguntaron su aspiración salarial?.....	72
Ilustración 4- 20 ¿Se siente conforme con su salario actual?	72
Ilustración 4- 21 ¿Qué nivel académico posee actualmente?	73
Ilustración 4- 22 ¿En el proceso de selección, la organización realizo pruebas avanzadas como: control de evaluación, es decir, ¿se realizó un simulacro para medir la capacidad de reacción en el momento de estar en el cargo?	74
Ilustración 4- 23 ¿Cree que los criterios que tiene la empresa para asignar los salarios son competitivos con el mercado?	75
Ilustración 4- 24 Al momento de ingresar a la empresa realizo un contrato:	75
Ilustración 4- 25 ¿Cuál es su tipo de contrato?	76
Ilustración 4- 26 ¿En su contrato está estipulado un periodo de prueba?.....	77
Ilustración 4- 27 ¿La empresa les ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas? Puede escoger más de una opción	77
Ilustración 4- 28 ¿La empresa le ha dado oportunidades para un ascenso?.....	78
Ilustración 4- 29 ¿Qué requisitos le solicitaron o solicitan para el aumento del cargo? Puede escoger más de una opción	79
Ilustración 4- 30 ¿Cree usted que las políticas, normas y procedimientos que orienta la empresa satisfacen las necesidades del empleado?.....	79
Ilustración 4- 31 ¿Al momento que usted ingreso a laborar, la empresa dio a conocer todos los procesos de capacitación y desarrollo de personal que dispone?	80
Ilustración 4- 32 ¿Al momento de firmar su contrato lo realizo antes de empezar sus labores? .	81
Ilustración 4- 33 Si su respuesta es no ¿Cuál fue el tiempo de espera?	81
Ilustración 4- 34 ¿Cuándo realizo el proceso de vinculación laboral se entendió directamente con el área de talento humano de la empresa?	82

LISTAS DE ANEXOS

Anexo A. Caracterización de la empresa Koaj-----	105
Anexo B. Diseño de la entrevista -----	123
Anexo C. Diseño de la encuesta-----	126

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se inicia con la necesidad de conocer y describir la evolución del proceso de vinculación laboral desde la perspectiva de la administración del talento humano en el sector privado para la empresa AFC S.A.S – KOAJ zona centro, para lo cual se describe la evolución del modelo de las teorías de relaciones humanas, los avances en el estudio de vinculación laboral, en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Identificar las principales formas a través de las cuales se realiza actualmente la vinculación de los empleados contratados de la empresa AFC S.A.S – KOAJ zona centro.

El escenario desarrollado permite evidenciar una forma de interpretación de los requisitos derivados de la modalidad del reclutamiento, selección y contratación de personal y desarrollar la necesidad de poder analizar y generar propuesta de estrategias de mejoramiento del proceso de vinculación laboral para la empresa AFC S.A.S – KOAJ zona centro.

Adicional a lo anterior y en virtud de la práctica empresarial realizada, se identifica una metodología adecuada para lograr procesos exitosos, minimizando los riesgos previsibles en un proceso de entrega, de esta manera el documento muestra estudios de caso que permitieron el análisis y sustentación de los resultados presentados. El actual trabajo de grado establece la caracterización de las variables que intervienen en un proceso de reclutamiento, selección y contratación para la empresa AFC S.A.S – KOAJ zona centro.

Tomando como referente principal los datos en la página web, informes, libros, etc., de los diferentes procesos de vinculación laboral, desde la administración del talento humano

y los enfoques administrativos, se realizó la presente investigación en fases así: En la primera fase, se identifica y se analiza la importancia de los procesos de vinculación laboral desde el estudio de las empresas a nivel internacional, nacional y regional, basado desde la investigación en la administración del talento humano para la empresa AFC S.A.S – KOAJ zona centro; en el cual se logró identificar la importancia que es el recurso humano para las organizaciones en las dinámicas internas y externas de las mismas para la innovación y evolución de cada entidad, como también así las metodologías de los diferentes procesos de vinculación.

Para la segunda fase, contamos con los trabajadores administrativos de la empresa lo cual autorizan a realizar el estudio de procesos de vinculación y otorgan información para comenzar con el debido estudio de las diferentes teorías, estudios, investigaciones y proyectos a nivel mundial y regional, buscando la falla para recopilar los objetivos y así poder dar posibles soluciones y desarrollar los procesos de vinculación laboral y ejecución de actividades.

En la tercera fase, se diseñó el instrumento de recolección de información, donde se realizó la caracterización de las actividades efectuadas por los empleados de la empresa AFC S.A.S – KOAJ zona centro. La información correspondió a los procesos de vinculación laboral, ejecución de las actividades y eventos programados que conllevan al mejoramiento de los procesos del talento humano, los criterios de evaluación para dar posibles soluciones en el momento de hacer el reclutamiento, selección y contratación de personal, y encontrar las

necesidades de capacitación y formación para los empleados. Luego de haber terminado el trabajo de campo, se evidenciaron los problemas más frecuentes presentados.

La cuarta fase del proyecto: Se centra en la puesta en marcha de la operacionalización de las alternativas diseñadas con base a los factores determinados, y así poder implementar acciones de manera correcta en futuras líneas de investigación. La finalidad de la presente investigación se centra en dar propuestas de estrategias de comercialización para así fortalecer los canales de los procesos de vinculación laboral y mejorar la forma de contratación en las organizaciones empresariales.

Palabras claves:

Administración

Talento Humano

Motivación

Reclutamiento

Selección

Contratación

Procesos

ABSTRACT

The present research project begins with the need to know and describe the evolution of the labor bonding process from the perspective of the management of human talent in the private sector for the company AFC SAS - KOAJ downtown area, for which the evolution of the model of theories of human relations, advances in the study of employment relationships, in the processes of recruitment, selection and hiring of staff. Identify the main ways in which the contracted employees of the company AFC S.A.S - KOAJ downtown area are currently carried out.

The developed scenario makes it possible to show a way of interpreting the requirements derived from the modality of recruitment, selection and hiring of personnel and to develop the need to be able to analyze and generate proposals for strategies to improve the employment relationship process for the company AFC SAS - KOAJ downtown area.

In addition to the above and by virtue of the business practice carried out, an adequate methodology is identified to achieve successful processes, minimizing the foreseeable risks in a delivery process, thus the document shows case studies that allowed the analysis and support of the results presented. The current degree work establishes the characterization of the variables that intervene in a recruitment, selection and hiring process for the company AFC S.A.S - KOAJ downtown area.

Taking as main reference the data on the website, reports, books, etc., of the different processes of employment relationship, from the administration of human talent and administrative approaches, this research was carried out in phases as follows: In the first phase

, the importance of the processes of labor connection is identified and analyzed from the study of companies at the international, national and regional level, based on research in the management of human talent for the company AFC SAS - KOAJ downtown area; In which it was possible to identify the importance of human resources for organizations in their internal and external dynamics for the innovation and evolution of each entity, as well as the methodologies of the different linking processes.

For the second phase, we have the company's administrative workers who authorize the study of bonding processes and provide information to begin the due study of the different theories, studies, research and projects at the global and regional level, seeking the failure to compile the objectives and thus be able to give possible solutions and develop the processes of labor connection and execution of activities.

In the third phase, the information collection instrument was designed, where the characterization of the activities carried out by the employees of the company AFC S.A.S - KOAJ downtown area was carried out. The information corresponded to the processes of labor liaison, execution of activities and scheduled events that lead to the improvement of human talent processes, the evaluation criteria to give possible solutions at the time of recruiting, selecting and hiring personnel, and find the training and education needs for employees. After completing the field work, the most frequent problems presented were evident.

The fourth phase of the project: Focuses on the implementation of the operationalization of the alternatives designed based on the determined factors, and thus be able to implement actions correctly in future lines of research. The purpose of this research is focused on giving proposals for marketing strategies in order to strengthen the channels of the employment relationship processes and improve the way of contracting in business organizations.

Keywords

Administration

Human talent

Motivation

Recruitment

Selection

Hiring

Processes

1. PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Hasta hace relativamente poco, las empresas contaban con personal cuyo proyecto de vida incluía permanecer por muchos años trabajando para la organización. Pero en la actualidad las organizaciones enfrentan un desafío debido al cambio en la estructura social y de pensamiento que se ha dado en la conocida como generación Millenium. El estudio de caso para el proceso de vinculación de personal de AFC S.A.S – KOAJ zona centro, busca garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales con la participación activa de todos sus colaboradores, y recopilar información sobre los procesos de vinculación labor en la administración del talento humano y las teorías, para ofrecer posibles soluciones en cuanto a la problemática en el proceso de vinculación de personal que requiere el mismo.

El enfoque de marketing renovado posee el intercambio de conocimientos entre agrupaciones organizacionales y sus estructuras administrativas, la cuales proporcionan nuevas oportunidades para posicionar el crecimiento laboral y la innovación empresarial para crear un sentido de pertenencia que logre mejorar en la actividades empresariales, el mundo se actualiza día a día y la vinculación laboral es una forma de actualizar y mejorar las acciones para la creación de una organización, que trae beneficios tanto para los empleados, como para los empleadores, esta se convierte en una importante fuente de generación de empleo, y ayudan a la actualización e innovación de la empresa AFC S.A.S Koaj Zona centro.

En esa medida, el interés de este documento se centra en Identificar el papel que la gestión humana, para esto resulta fundamental una caracterización previa del concepto de la administración del talento humano y los diferentes procesos de vinculación, con la flexibilidad numérica implementada en las empresas a nivel regional, nacional e internacional. La investigación formulación del problema y el

Planteamiento de los objetivos desarrollados en el proceso de investigación desarrollados.

1.2 Planteamiento del problema

A partir de 1927, Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80. La gestión del talento humano, antes de la administración de recursos humanos se ha tenido en cuenta como factor primordial del éxito. Los teóricos de la administración empresarial, establece normas que permitan reglar la función de los servidores públicos y muestran los fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión (Bejarano, 2013).

En el antiguo Egipto, Código de Hammurabi, Grecia, México y Griega, el sistema administrativo amplio una economía planificada, se encuentran normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución, la selección de personal adecuado e hizo un análisis y coincide que todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el

verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes, basados en todos los métodos propuestos y desarrollados a través del tiempo, y se encuentran tres aspectos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción, “En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc” (Bejarano, 2013)

La gestión del talento humano, no ha sido estática, sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Así, variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano (International, 2003).

Al implementar en la organización una buena gestión del talento humano enfocándose en el proceso de vinculación laboral se obtiene personal altamente capacitado para realizar futuras labores logrando mejorar la productividad de la organización. La buena gestión del talento humano en la organización se debe tener presente en todo momento, como se muestra en la tabla **1-1**

Tabla 1- 1 Población ocupada según rama de actividad económica

TOTAL NACIONAL					
RAMA DE ACTIVIDAD	FEBRE RO 2020	FEBRERO 2019	DISTRIBUCIO N (%)	VARIACION ABSOLUTA	CONTRIBUCION EN P.P
Población ocupada	22.006	22.071	100,0	-65	
Comercio y reparación de vehículos	3.992	4.247	18, 1	-255	-1,2
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.414	3.632	15,5	-218	-1,0
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	2.404	2.461	10,9	-57	-0,3
Información y comunicaciones	318	346	1,4	-28	-0, 1
Actividades artísticas, Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio	2.037	2.060	9,3	-23	-0, 1
Industrias manufactureras	2.448	2.470	11, 1	-23	-0, 1
Actividades financieras y de seguro	329	350	1,5	-21	-0, 1
Actividades profesionales, científicas, técnicas y de servicios administrativos	1.357	1.350	6,2	+7	0,0
Actividades inmobiliarias	263	237	1,2	+26	0, 1
Transporte y almacenamiento	1.657	1.618	7,5	+39	0,2
Alojamiento y servicio de comida	1.767	1.652	8,0	+115	0,5
Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos	461	299	2, 1	+163	0,7*
Construcción	1.559	1.350	7, 1	+209	0,9*

Fuente: (DANE, 2020)

El mercado laboral colombiano se rige por la constitución, la jurisprudencia que en esta materia ha proferido la Corte Constitucional, las leyes y los decretos que dan los lineamientos para su funcionamiento y regulación. El Código Sustantivo del Trabajo es el marco normativo del mercado de trabajo y las relaciones laborales en Colombia. A este código se le han hecho algunas modificaciones en respuesta a las necesidades de cambio propias del mercado laboral. La reforma más significativa está consignada en la Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

El proceso de vinculación es vital para una organización puesto de haber existido un proceso de selección de personal idóneo debemos vincular al empleado a una serie de garantías que le permitan tener confianza y motivación para emprender su camino laboral, Adicionalmente el proceso de vinculación laboral debe contener una evaluación de aspectos, la remuneración. Tanto el monto como su forma. Es importante anotar que una incorrecta remuneración puede hacer que el trabajo previo de selección de personal sea un fracaso, ya que la remuneración es un componente importante en el rendimiento del trabajador (Chiavenato & Idalberto , 2009)

Solo durante el año 2018 el crecimiento de los trabajadores por cuenta propia tuvo una variación positiva de 146 puntos porcentuales frente al 2017. “Si bien el tipo de protagonista fue el trabajador por cuenta propia, en diciembre tenemos un liderazgo del perfil empleado particular, que está más cerca de la formalidad que de la informalidad” Para el año pasado, Colombia contaba con una fuerza laboral de 22,4 millones de personas ocupadas en el total nacional, con un aumento de aproximadamente 75.000 personas con respecto a 2017, mientras

que el número de desocupados alcanzó los 2,4 millones de personas, con un aumento de 92.000 personas más desocupadas (El Universal, 2019).

“El crecimiento del empleo depende del crecimiento económico y el crecimiento de estándares y calidad del trabajo depende de otro tipo de controles, como los esquemas de regulación del Estado. Una cosa es que el empleo crezca, que es importante, y otra es la calidad, que ya depende de políticas públicas de intervención y de regulación y control”, manifestó el investigador del Rosario. Paré el mes de febrero de 2020, la tasa de desempleo fue 12,2%, la tasa global de participación 63,2% y la tasa de ocupación 55,5%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 11,8%, 63,9% y 56,4%, respectivamente, como se evidencia en la lustración **1-1**.

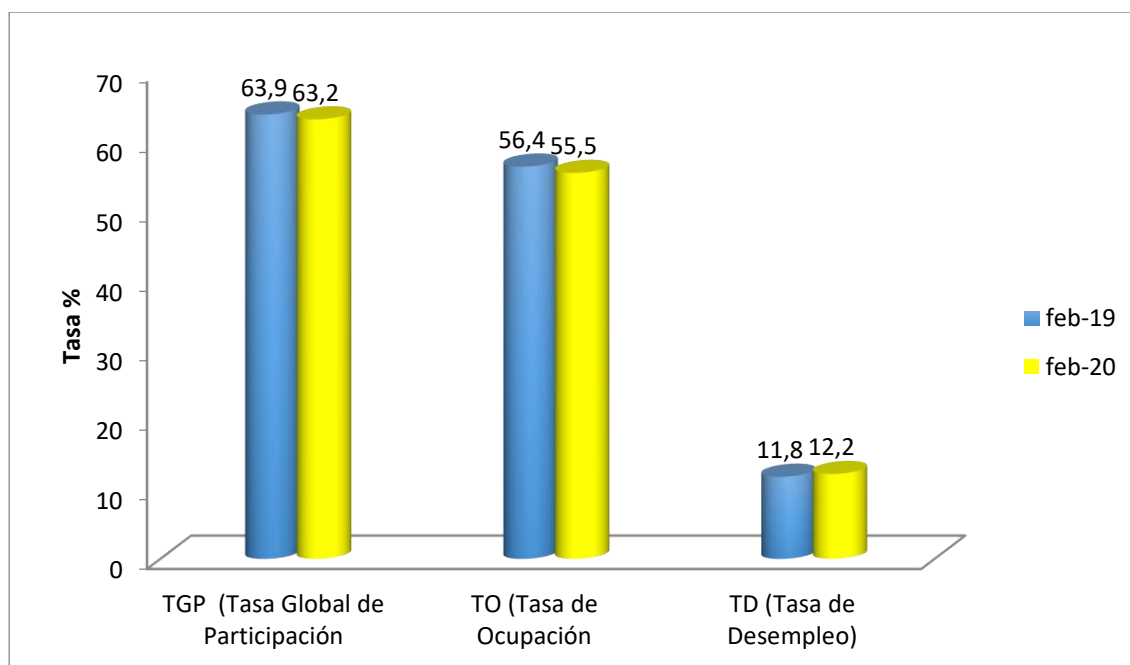


Ilustración 1-1 Tasa global de participación y desempleo

Fuente: (DANE, 2020)

En febrero de 2020, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 11,5%, la tasa global de participación 65,9% y la tasa de ocupación 58,3%. Para el mismo mes de 2019 se ubicaron en 12,4%, 65,8% y 57,6%, respectivamente, se muestra en la tabla 1-2.

Tabla 1-2. Población ocupada, desocupada e inactiva

Sexo y rango de edad		TOTAL, NACIONAL		
		Febrero 2020	Febrero 2019	Variación absoluta
Población ocupada		22.006	22.071	-65
Total	10 a 24 años	3.356	3.539	-183
	25 a 54 años	14.779	14.741	+38
	De 55 años y mas	3.870	3.791	+79
Total, hombres		13.140	12.962	+178
Hombre	10 a 24 años	2.056	2.149	-93
	25 a 54 años	8.631	8.519	+112
	De 55 años y mas	2.452	2.294	+158*
Total, mujeres		8.866	9.109	-243
Mujeres	10 a 24 años	1.300	1.390	+90
	25 a 54 años	6.147	6.222	-74
	De 55 años y mas	1.418	1.497	-79

Fuente: (DANE, 2020)

La población ocupada en Colombia, en febrero de 2020, fue 22,0 millones de personas, que representa una disminución de 65 mil personas (-0,3%) con respecto al mismo mes de 2019. En contraste, en las 13 ciudades y áreas metropolitanas la población ocupada fue 10,8 millones de personas, que refleja un incremento de 266 mil personas ocupadas variación estadísticamente significativa en comparación con febrero del año anterior, para contribuir en 1,2 puntos porcentuales al total nacional. Otras cabeceras contribuyeron en -1,2 puntos porcentuales (p.p.), que corresponde a 269 mil personas ocupadas menos. Según sexo y rangos de edad, la reducción de la población ocupada en el país se concentró en los hombres y las mujeres de 10 a 24 años (93 mil y -90 mil, respectivamente), y en las mujeres de 55 años y más (-79 mil). Sin embargo, se registró un aumento de 158 mil hombres ocupados de 55 años y más, y de 112 mil hombres ocupados de 25 a 54 años, se evidencia en la tabla 1-3.

Tabla 1-3 Población ocupada según sexo y rangos de edad

Sexo y rango de edad		TOTAL, NACIONAL		
		Febrero 2020	Febrero 2019	Variación absoluta
Población ocupada		22.006	22.071	-65
Total	10 a 24 años	3.356	3.539	-183
	25 a 54 años	14.779	14.741	+38
	De 55 años y mas	3.870	3.791	+79
Total, hombres		13. 140	12.962	+178
Hombre	10 a 24 años	2.056	2. 149	-93
	25 a 54 años	8.631	8.519	+112
	De 55 años y mas	2.452	2.294	+158*
Total mujeres		8.866	9. 109	-243

Mujeres	10 a 24 años	1.300	1.390	+90
	25 a 54 años	6. 147	6.222	-74
	De 55 años y mas	1.418	1.497	-79

Fuente: (DANE, 2020)

En la actualidad los procesos de vinculación y retención en las empresas del país están pasando por un proceso de transformación, debido a los cambios que se presentan a lo largo de la economía. Es ahí donde las personas buscan una estabilidad ni permanencia en sus empleos, Para ello buscan trabajos donde puedan aprender lo necesario para saltar a otra empresa que les ofrezca mejores condiciones y mayores desafíos profesionales. A través de la historia, el proceso de vinculación laboral que se realizaba con base a los procesos implantados por las teorías del talento humano, teniendo en cuenta las necesidades específicas y las diferentes tipologías sociológicas.

En la nueva sociedad del conocimiento, el desarrollo íntegro del colaborador se establece como el factor principal el desarrollo de las actividades de forma individual y no colectiva. Si hablamos de la realidad que se vive en el presente de Colombia se encuentra en una época crítica, pues, la sociedad atraviesa por un momento donde todo cambia rápidamente, de colaboradores ya que no se realiza la vinculación laboral requerida para dicho puesto de trabajo es ahí donde se genera cambios contantes en la organización porque no se está realizando el reclutamiento idóneo para desempeñar las tareas asignadas cumpliendo con eficiencia y efectividad los objetivos propuestos por la organización (Armas Ortega , Llanos Encalda , & Traverso , 2017)

Tabla 1-4 Población ocupada según tamaño de empresas y actividad

		TOTAL, NACIONAL			
Tamaño de empresa y rama de actividad		FEBRERO 2020	FEBRERO 2019	VARIACION ABSOLUTA	CONTRIBUCION EN P.P
Población ocupada		22.006	22.07	-65	
	Subtotal	14.594	14.755	-160	-0,7
Empresa de hasta 10 personas	Comercio y reparación de vehículo(↓)	3. 142	3.334	-192	-0,9
	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (↓)	3.016	3.299	-283	-1,3
	Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos (↑)	94	19	+75	0,3*
	Construcción (↑)	1.089	893	+196	0.9*
	Subtotal	7.411	7.317	+95	0,4
	Comercio y reparación de vehículo (↓)	849	913	-63	-0,3
	Agricultura, ganadería, caza silvicultura y pesca (↓)	398	332	+65	0,3
	Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos (↑)	179	137	+42	0,2
	Construcción (↑)	471	457	+13	0, 1

Fuente: (DANE, 2020)

Los factores comportamentales tienen su fundamento en el medio en que se desarrollan los individuos con todas aquellas actividades o circunstancias externas que influyen en su conducta. Identificar dichos factores internos y externos que afectan su comportamiento puede ayudar a las compañías a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados o por lo contrario por qué su rendimiento no es el adecuado provocando así altos niveles de rotación. La rotación de personal en la actualidad es uno de los principales factores que

preocupa a las empresas por el aumento de retiros voluntarios de empleados; situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de contrataciones. Estos niveles de fluctuación de personal entre una organización y su entorno obligan a que las empresas inviertan una gran parte de sus recursos en temas de formación siendo un factor determinante el implementar mecanismos de retención de personal para mitigar al máximo este fenómeno.

El mundo laboral actual ha ido surgiendo por diversas y diferentes modificaciones globales, las cuales han afectado a los distintos ámbitos sociales, económicos y tecnológicos etc. Debido a esto las organizaciones se actualizan constante mente y adoptan por políticas cada vez más flexibles y buscan responder de manera fluida con cada uno de los objetivos planteados para las mejoras de las organizaciones. Estas acciones políticas, configuran el contexto del trabajo actual. Y así llevan una buena calidad de vida en el trabajo, enfocada en satisfacer las necesidades que pueden ser complacidas mediante una labor, para cumplir con las estrategias y acciones que implementan programas de calidad de vida laboral. Uno de los principales aportes que la persona hace a la organización es el desempeño, entendiendo este como el conjunto de acciones intencionales, conscientes y orientadas al logro de un objetivo (Calderon Hernández , Álvarez Giraldo , & Naranjo Valencia , 2006)

Cada organización busca promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados de los empleadores y colaboradores. Y es así como las empresas implementan estrategias para encontrar una muy buena vinculación laboral, debido a que para cada empresa es importante que sus colaboradores sean bien preparados y eficientes en el momento de cumplir con sus labores, proporcionando una buena descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada

puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; lo que es esencial para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

La tecnología avanza y es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, teniendo en cuenta que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente del talento humano, puesto que de él depende la obtención de los objetivos organizacionales que conduzcan al éxito a cualquier empresa. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de la otra es el talento humano, y esto se logra mediante procesos de selección eficientes.

Las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que, al decir de algunos autores, fue el primer especialista de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. De esta manera se ha demostrado que este proceso de inclusión es posible gracias a la credibilidad, compromiso y apoyo de los empresarios, para poder medir las habilidades y destrezas laborales del colaborador y mostrar la capacidad de aprendizaje, adaptación al entorno, trabajo en equipo y, sobre todo, ganas de trabajar sin ningún impedimento. Incluso, se destaca su compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad con respecto a las personas.

Consecuente con esta necesidad, este estudio pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuál es el estado actual de la empresa AFC KOAJ en las actividades de reclutamiento, selección y contratación en la administración del talento humano y cuáles serían las propuestas para mejorar sus procesos?

1.3. Justificación

Es muy importante analizar de manera objetiva el proceso de vinculación laboral que se genera en la empresa AFC S.A.S – Koaj zona centro de igual forma es importante conocer que para las organizaciones hoy en día es muy importante y fundamental el reclutamiento y el proceso de selección de personal, las empresas cuentan entre su organización con el área o departamento de Recursos Humanos es la que lleva el manejo, conducción de este proceso y para ello cuenta con herramientas sencillas y prácticas de aplicar como con personal idóneo, adecuado y experimentado en el tema, con el fin de seleccionar al candidato más calificado y capacitado y que este cumpla con las expectativas y condiciones del perfil de la oferta laboral.

Es indispensable que todo el proceso de selección se haga de manera transparente y responsable, por parte del entrevistador guiado por el departamento de recursos humanos, después que el candidato ha pasado por las diferentes pruebas como son, la entrevista, las psicotécnicas, la visita domiciliaria, de pasa a la fase de análisis y evaluación de la información recolectada o suministrada por el candidato, este estudio debe ser, serio, ético, con criterio, dinámico y objetivo para escoger a la persona adecuada y que se adapte a las políticas de la empresa que están enfocadas a la visión y misión de esta (CADENA, 2014).

La siguiente investigación quiere mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de administración del recurso humano y demás factores asociados con el fin de analizar de manera objetiva generando estrategias que ayuden a fortalecer este proceso. Lo anterior lograra determinar a los investigadores verificar conceptos relacionados con el talento humano desde una realidad generando conocimientos visión y perspectiva al desarrollo.

Para la selección del personal es fundamental la participación del departamento de recursos humanos o también se les puede catalogar como jurados. la función que cumple este departamento es muy importante ya que ellos establecen el perfil del cargo y en últimas aprueban el candidato, empleando pruebas de habilidad, personalidad y motivación; para evaluar estos aspectos se debe de tener en cuenta manejo del lenguaje, habilidad de razonamiento o síntesis y capacidad de planeamiento, esta selección sé realiza al final de todo el proceso de la entrevista de los aspirantes el objetivo es elegir al más capacitado, idóneo y responsable, que pueda cumplir metas y retos propios de la empresa para aportar desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la empresa y asimismo se pueda adaptar a la misión y visión de la organización con un estilo optimo y de calidad, conviene entonces que el perfil sea explícito en cuanto a, habilidades de comunicación, nivel de experiencia, nivel de instrucción formal, capacidad o habilidad para seguir instrucciones, este proceso de selección está formado por unos lineamientos esenciales los cuales se deben de tener muy presentes para realizar un proceso de selección que cumpla con todos los requisitos solicitados en la **Tabla 1-4** se puede conocer dichos lineamientos (Camargo , 2014).

Tabla 1- 5: Procesos de selección

Proceso de selección
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la necesidad
<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento
<ul style="list-style-type: none">• Recepción de candidaturas
<ul style="list-style-type: none">• Preselección
<ul style="list-style-type: none">• Pruebas
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas
<ul style="list-style-type: none">• Valoración y decisión
<ul style="list-style-type: none">• Contratación
<ul style="list-style-type: none">• Incorporación
<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento

FUENTE: (Teorías de la administración del talento humano, 1941)

Según cifras oficiales, entre julio y septiembre del 2017, 213 mil nuevos ocupados formales se registraron a nivel nacional, y de ellos 132 mil corresponden a mujeres de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane), la formalidad laboral, entendida como el número de ocupados que cotizan a pensión, se ubicó en 37,1% a nivel nacional para el tercer trimestre del año, cifra 0,5 puntos porcentuales mayor a la registrada en el mismo periodo en 2016, cuando estaba en 36,6%. Esto quiere decir que entre julio y septiembre pasado se reportaron 213. 000. De esta cifra el 62,1%, es decir 132.000, corresponden a mujeres. En el caso de los hombres, la formalización se ubica en 36,9%, equivalentes a 81 mil como se puede apreciar en la **Ilustración 1-2** la participación por género

en el país y como se han formalizado en este periodo frente al mismo del año 2016 (Portafolio , 2017).

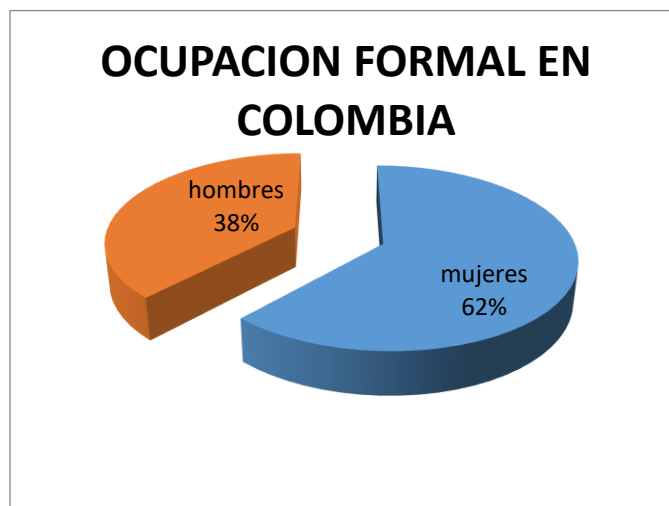


Ilustración 1- 1 Porcentaje ocupación formal por genero

Fuente: (PORTAFOLIO, 2017)

El presente proyecto está enfocado en realizar un análisis y propuestas de estrategias en el mejoramiento de proceso de vinculación laboral para la empresa AFC S.A.S – KOAJ. Es para identificar y poder determinar los procesos desarrollados sobre la vinculación laboral que se está realiza dentro de esta organización, de igual forma realizar una evaluación de dichos procesos. Teniendo en cuenta que las organizaciones requieren hoy en día un proceso de vinculación eficiente y eficaz donde se logre ejercer un mayor control y desarrollo de las teorías de talento humano buscando que este proceso se fundamente en bases sólidas y coherentes logrando un amplio conocimiento y experiencia. Generando profesionalismo requerido para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La empresa Koaj en la zona centro. Impulsando desde la academia herramientas a organizaciones que permitan adecuar nuevos métodos de vinculación de igual forma generar nuevos conocimientos teóricos práctico que permitan el crecimiento de todos los participantes.

1.4. Objetivos

El objetivo general de la presente investigación es analizar y desarrollar propuestas de estrategias de mejoramiento para el proceso de vinculación laboral. Caso aplicado: AFC S.A.S – Koaj Zona Centro. El cumplimiento del objetivo general requirió el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y determinar los procesos desarrollados dentro de la vinculación laboral de la empresa Koaj en la zona centro.
- Evaluar la gestión y operación de los procesos desarrollados de vinculación laboral la empresa Koaj en la zona centro.
- Formular propuestas de estrategias de mejoramiento para el proceso de vinculación laboral de la empresa Koaj en la zona centro.

1.5 Estructura del informe

La estructura del informe de esta investigación se conforma en cinco capítulos que comprenden el desarrollo continuo y fundamentado de la ejecución del proyecto investigativo.

En el capítulo I se elabora el planteamiento del problema de la investigación e igual forma se realiza la pregunta problema la cual nos permite conocer la causa a investigar, se

genera la justificación así se conoce que se realiza dicha investigación y se determina el objetivo general y los específicos que se quiere realizar en este estudio. En el capítulo II se fundamenta de manera objetiva los conceptos y teorías fundamentales que permiten apoyar el desarrollo del trabajo y la relevancia logística en el campo de estudio. En el capítulo III se determina la metodología de estudio y las diferentes herramientas que nos ayudan a la recolección de datos asertivos y reales buscando un análisis de la información. En el capítulo IV se desarrollan las estrategias de implementación basadas en el análisis de la información recolectada permitiendo un desarrollo logístico potencial para la propuesta de las estrategias del mejoramiento del proceso de selección laboral, Finalmente, en el capítulo V se dan a conocer las conclusiones basadas en la investigación realizada, al igual que las limitaciones del estudio y los aportes que puede ofrecer a futuro.

2. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO DEL ANÁLISIS Y EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE VINCULACION LABORAL

Para entender de donde proviene la importancia del proceso de vinculación laboral en las empresas es importante reconocer los conceptos de administración del talento humano, procesos de reclutamiento, selección y contratación en las organizaciones, cadena de valor y gestión empresarial, así como también, las teorías administrativas del desarrollo organizacional que introducen estos conceptos en las empresas.

Uno de los procesos en los que se debe tener especial atención por parte del profesional en recursos humanos. El autor Anzola (2003) afirma con especial personal los siguientes aspectos: Esta área es una de las más trascendentales en la pequeña empresa, pero a la vez de las más descuidadas en su dirección, administración y operación. El área de personal es la parte de la empresa encaminada al manejo del recurso humano, la que establece la guía y supervisión de todas y cada una de las actividades de las personas que trabajan en ella en pos de un objetivo común. Así mismo cubre un ciclo conocido como ciclo de personal que comienza con el reclutamiento y termina con el retiro. En el esquema inicial se muestran diez actividades.

2.1. Conceptos asociados al talento humano y sus leyes laborales.

Talento Humano: Es interesante analizar como a través de la historia de la humanidad se han desarrollado diferentes actividades y tareas donde se evidencia la participación de grupos de personas, los cuales requirieron organizarse para llevar a cabo un oficio y así satisfacer las necesidades de la comunidad. Sin embargo, se considera que el concepto de Talento Humano surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución

industrial, la cual, mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera. A raíz de estos cambios, se originaron conflictos en la relación empleador-empleado, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad. Por tal motivo, las primeras oficinas de Talento Humano se denominaron Secretarías de Bienestar ya que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar estos factores que se presentaron en la época (Barley & Kunda, 1992 citado por Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010). Posteriormente se desarrolla la administración científica o taylorismo (que en la actualidad son utilizados algunos de sus planteamientos), la cual inicia cambios significativos pues se introduce la estandarización del trabajo y los procesos de control orientados a realizar estudios de tiempos y movimientos, se visualiza la importancia de procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la Psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo, dando con esto origen a la administración de personal

Posteriormente a este enfoque, que estaba más orientado al comportamiento del trabajador, se pasa a evaluar la eficiencia de este, es decir que se alcancen las metas propuestas en producción con costos mínimos, por lo tanto, surge la estandarización de los procesos, evitando la iniciativa, creatividad y autonomía por parte del obrero. Adicionalmente, se generaron algunas situaciones que modificaron el rol de Talento Humano; primero, fracasó el libre mercado, por lo que el Estado entro a reglamentar las relaciones económicas y

específicamente las laborales; en segunda instancia, se reconoció que había un conflicto entre patrono-trabajador, dinámica que llevo a denominar el área como relaciones industriales.

De acuerdo con Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) paralelamente a estas dos situaciones, surge la escuela de relaciones humanas, la cual pretende disminuir tanta racionalidad en el contexto de las organizaciones y apreciar más las emociones como inicio de la motivación del personal, buscando no solamente suplir las necesidades primarias sino también el reconocimiento, participación y autorrealización. A raíz de estos lineamientos, el área de Talento Humano debía propender no solamente por mejorar las relaciones entre patrono-trabajador, sino adicionalmente plantear objetivos que permitieran generar en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejando la mejora de la productividad. A partir de los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones, junto con su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requería. En este sentido, Talento Humano debió apoyar las directivas de la empresa para cumplir los objetivos estratégicos, lo cual causó la necesidad de llamarse Gerencia de Recursos Humanos.

En efecto según Calderón, Naranjo Álvarez (2010) esto conlleva a que está dependencia iniciara el desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural. Al llegar a este nivel, se empieza a tener en cuenta no solamente lo que el trabajador realiza, sino lo que conoce, piensa, aporta e innova dentro de la organización, como valores agregados y de competitividad laboral, lo que llevó a que se denominará Gerencia del Talento Humano. En consecuencia, comienza a concentrarse en el gestor del área

una serie de tareas orientadas al desarrollo de capacidades organizacionales, involucrando aspectos de la organización como aumento de producción, mejoramiento de la calidad, del producto, retención de clientes entre otros. Adicionalmente, es pertinente tener en cuenta que este rol se dio en un contexto de flexibilidad influyendo en la calidad de vida, relaciones laborales, polivalencias, alternativas de contratación y compensación por resultados, además de la reducción de los sindicatos.

A partir de los años 90 hasta la fecha, Calderón Naranjo & Álvarez (2010) evidencia que Talento Humano adicional a las actividades de administración de personal, ha asumido un rol estratégico donde debe direccionar personas, realizar la planeación del trabajo, manejar las relaciones laborales dentro de toda la organización incluyendo las sindicales, la gestión de prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales. De acuerdo con Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) la gerencia estratégica en los recursos humanos es el proceso que defiende un enfoque proactivo en la relación estratégica de recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento que las personas como esencia del éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles para la misma.

Con todo lo anterior, es importante resaltar que las organizaciones buscan colaboradores, personas centradas en ética, principios y valores guías con competencias a nivel del saber, el hacer, el ser y el comunicar de manera integral alineados con los objetivos de la organización. Por ende, estas habilidades coyunda al desempeño cabal de sus competencias enfocadas con la estrategia de la organización; es así como este planteamiento hace la apertura

al reconocimiento de Talento Humano como área potencial que se alinea, hacia una tendencia de posicionamiento como socio estratégico de las empresas.

Sin lugar a duda, la concepción vigente de Talento Humano se ejerce a través de prácticas de recursos humanos, políticas y dirección de personas, con el propósito de gestionar el desempeño organizacional, bienestar y satisfacción de los empleados. Así mismo, es fundamental tener una ventaja competitiva sostenible, un ambiente laboral basado en el respeto, trabajo en equipo y compromiso de los colaboradores (tejido social), donde todas estas actividades alineadas a la estrategia de la organización, a la cultura, a la gestión del conocimiento, innovación, productividad y calidad de los procesos que se realizan dentro de una organización, puedan lograr ser sostenibles y competitivos en el mercado. Aquí, la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, su innovación, productividad y calidad son el ciclo vital de esta importante labor como socio estratégico, generando de esta forma políticas, prácticas en recursos humanos, dirección de personas logrando un adecuado desempeño organizacional, bienestar, satisfacción de los empleados que consolidan el sentido de pertenencia.

Contratación: Es la materialización de un contrato a un individuo a través se conviene o acuerda entre dos partes (empleador y empleado), la realización de un determinado trabajo o actividad, en dicho contrato de igual forma se planteara un aporte del empleador al empleado en dinero por las actividades desarrolladas en un horario establecido por el empleador con el fin de cumplir las tareas asignadas (Aillon, 2008)

Diseño de puestos de trabajo: En la administración tradicional se emplean las descripciones del puesto como una herramienta de definición de lo que se espera de una persona que es contratada para realizar determinada función. El diseño de puestos de trabajo facilita la clara asignación de funciones, sirve de guía en las necesidades de capacitación, facilita la elaboración y el alcance de los puestos de trabajo, facilita la evaluación de desempeño y sirve de base para la revisión la coherencia de los sistemas de trabajo. (Zepeda, 1999). Este punto es bastante importante porque la organización debe diseñar el puesto de trabajo para al momento de la vinculación se logra realizar la contratación del personal idóneo para desempeñar las labores.

Prácticas de gestión humana: Son las diferentes prácticas de las que se vale Gestión humana para hacer el reconocimiento de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, destacando su importancia en la consecución de los objetivos empresariales. Es ahí donde el individuo toma las decisiones enfocadas en las metas propuestas por la organización para el crecimiento colectivo de la organización (Báez Conde , Zambrano Vargas , & Marquez Moreno , 2018).

Innovación: Es la herramienta fundamental para transcender en el mercado es un proceso empresarial por el que a partir de conocimiento (ya existente o generado a propósito) la empresa crea productos, procesos o servicios nuevos (o mejoras de los existentes) que tienen éxito en el mercado. Es un concepto al que va muy enfocada la generación Y, se complementa con la innovación, el dinamismo laboral, el mundo cambiante y acelerado actual, la importancia del YO por encima de lo laboral, lo nuevo y retador del mercado (Gonzales Garcia , 2012).

Liderazgo: Es el valor más importante de la organización al momento del proceso de vinculación se deben generar buenos líderes dentro y fuera de la organización para motivar al equipo de trabajo por medio de un líder positivo de aumente la producción de manera óptima logrando cumplir y superar las metas propuestas (Giraldo Gonzales & Naranjo Agudelo , 2014).

Motivación: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente con las personas. La motivación es un factor importantísimo para la generación Y; los objetos de motivación no son los mismos que los de las generaciones anteriores, por lo que las empresas deben estar alertas en el asertividad para encontrar los factores motivacionales de esta generación (Pereira, 2009).

Reclutamiento de personal: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es una actividad fundamental del programa de gestión de recursos humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo, es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas (Castaño Collado , López Montalvo , & Prieto Zamora , 2011).

Selección de personal: La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo (Chiavenato & Idalberto , 1999)

Retención del personal: Se entiende por retención como la práctica con la cual una organización procura mantener el talento de las personas que trabajan para esta; esta práctica que guía a organizaciones de todo tipo es practicada ya sea por motivos metodológicos, o simplemente porque existe la necesidad y se calculan cualitativa o cuantitativamente los costos de que un empleado que conoce y aporta a la organización puede retirarse para una mejor oferta laboral en el mercado (Galeano , Garcia Corredor , Quiroga Trujillo , & Ramírez Cuervo , 2016).

Trabajo en equipo: Es la modalidad bajo la que trabaja un número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito y enfoque común por el que sienten solidariamente responsables. El trabajo en equipo es esencial para el éxito, pero requiere cooperación, entrenamiento, buena voluntad para aceptar los riesgos personales y

cambiar los objetivos personales a los objetivos globales del grupo. Es muy importante lograr desarrollar un excelente trabajo en equipo lo cual proporcione a la organización mayor productividad con el fin de cumplir todos los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo (Suarez Toro , 2015).

Vida laboral: La Vida laboral es el tiempo acumulado por un trabajador durante la vida activa que haya trabajado en una o varias empresas u organismos oficiales.

Si por cualquier motivo, necesita saber o acreditar las fechas exactas en las que ha trabajado a lo largo de su vida, puede obtener el Informe de Vida Laboral. Este informe contiene información respecto de las situaciones de alta o baja de una persona en el conjunto de los distintos regímenes del sistema de la Seguridad Social. De este modo podrá conocer la cantidad de días cotizados durante todo el periodo laboral (Ayuntamiento de cobeña, 2019).

Marco Legal: Todas las formas de vinculación son diferentes y especiales según lo que requiere el empleador, desmintiendo la creencia general que un contrato sea mejor que otro, simplemente su escogencia se rige por cada caso en particular. Camilo Cuervo, abogado laboral de Cuberos, Cortés, Gutiérrez abogados dice: "Hoy decir que existe un contrato mejor que otro no es válido, el mejor tipo de contrato es el que se adapte a tu necesidad como empleador y al igual a que a lo que necesitas como trabajador"

El objetivo del Ministerio del Trabajo es la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de

las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales. El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones (Decreto Ley 4108 de 2011, art. 48).

Estas son las opciones que te pueden presentar como trabajador a la hora de vincularse a una compañía:

Contrato a término fijo: Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30 días. Las deducciones por nómina de este tipo de contrato son iguales a las de cualquier contrato de vínculo. La vinculación puede ser directamente con la empresa o a través de terceros, entidades conocidas como temporales.

Contrato a término Indefinido: Como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros. Los descuentos para este tipo de contrato son iguales a los de un contrato a término fijo, más cualquier otra deducción autorizada por el empleado.

Contrato de obra o labor: El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

Contrato por prestación de servicios: Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

Contrato de aprendizaje: Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio. La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser

superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

Contrato ocasional de trabajo: Este contrato no debe ser superior a 30 días y debe ser por una labor específica diferente a las actividades comunes de la Compañía. El trabajador recibe la remuneración acordada y al terminar no tiene derecho a ningún tipo de prestación, salvo en caso de un accidente. La duración del contrato puede ser renovable sin exceder los treinta días del vínculo inicial.

2.2. Enfoques administrativos del proceso de vinculación laboral

Teoría de las Relaciones Humanas: Las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas se remontan a 1927, año en que el psicólogo de la Universidad de Harvard Elton Mayo las incorporó al análisis organizativo (de carácter netamente Taylorista), la compañía norteamericana Western Electric llevaba a cabo en su planta de Hawthorne (Illinois). Los resultados de dichos estudios iniciaron una corriente de management en la que se consideraban aspectos relativos a actitudes y motivación de los empleados, así como las relaciones entre trabajadores y directivos. A partir de la obra de Mayo, se suceden las aportaciones de la psicología a la teoría de la organización - especialmente en el campo de la gestión de los recursos humanos-. Y se puede entender a la Escuela de las Relaciones Humanas como el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la Administración con el fin de producir una armonía de clases en las

empresas. Según Elton Mayo, la integración e identificación del trabajador en un grupo y en el propio trabajo debía mejorar el ambiente laboral, evitar conflictos y aumentar la eficiencia en la producción, sin hacer pagos extras. Asimismo, la adecuada canalización de la comunicación evita el antagonismo entre trabajadores y supervisores, porque se reducen los puntos de fricción entre ellos. (Ramírez, 2007) (Botero Caicedo)

Los estudios de Elton Mayo (1924-1927) ayudaron al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, cuyo objetivo principal es resaltar la importancia que tiene los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales, también se da a conocer los objetivos de la organización al trabajador, este se evalúa como su trabajo ayudan a conseguir los objetivos y cambia la actitud hacia el trabajo y se presta la satisfacción laboral (Henao, 2011).

Teoría sobre la motivación Humana: Conocida también como “Pirámide de Maslow” fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien fundó la corriente psicológica conocida como “Psicología Humanista” entre los años 40 y 50. Abraham Maslow, fundador de la psicología humanista, escribió en el 1943 la obra “Una teoría sobre la motivación humana” de 1943, la cual tuvo un gran alcance no solo en el campo de la psicología, sino también en el ámbito del marketing y la publicidad. En su Pirámide, Maslow enumera y jerarquiza una serie de necesidades humanas. Lo que formuló el psicólogo es que después de satisfacer las necesidades básicas (las que se encuentran en la base o primer lugar de la pirámide), las personas desarrollamos deseos más elevados, Según Maslow, las personas tenemos una tendencia innata hacia la realización y, para escalar el nivel de la pirámide,

debemos primero empezar por satisfacer las necesidades básicas (las que están en la base de la pirámide, nacen con las personas y son fundamentales para sobrevivir) y desde ahí ascender progresivamente a las que nos hacen sentir auto-realizados (la cima de la pirámide). (Maslow, universia.net, 2017)

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos: 1. Alcance de los objetivos. 2. Por medio de personas. 3. A través de técnicas. 4. En una organización. Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. (Flores Dávila, Flores Velasteguí, & Melendres Medina, 2018)

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda

organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Maslow explica en su teoría que solamente las necesidades no satisfechas influyen en el ánimo y comportamiento de las personas, ya que las necesidades satisfechas no generan conductas distintas. Y, por otro lado, no todas las personas sienten necesidades de autorrealización. Se trata más bien de una conquista de carácter personal. Maslow propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Arango & Ramírez , 2007) (Turienzo, 2016)

Teoría del Factor DUAL: Frederick Herzberg (1923-2000) fue un psicólogo americano que llegó a convertirse en una de las personas más reputadas dentro del ámbito de la gestión y administración empresarial. Gracias a su Teoría del factor dual También conocida como Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg, en ella se hipotetiza sobre los factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajador y cómo éste cubre sus necesidades laborales.

La base de la teoría provoca la satisfacción o insatisfacción laboral en el trabajador son de naturalezas totalmente distintas. Esta teoría se enfatiza en la idea de que la persona tiene dos tipos de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o los eventos que le producen malestar y,

por otra parte, la necesidad o deseo de progresar y madurar tanto a nivel emocional como intelectual. También consiste en dos tipos de factores que operan en la motivación laboral: los factores higiénicos y los factores de motivación. Ambos permiten explicar buena parte de las dinámicas de trabajo que tienen lugar dentro de las organizaciones (Pinto, 2002).

Como se menciona anteriormente la teoría propuesta por Herzberg consta de dos factores que modulan la motivación del trabajador.

Factores de higiene: Están situados en el ambiente que envuelve al trabajador e incluye las condiciones que determinan el trabajo llevado a cabo por este. Se dice que estos factores son extrínsecos porque estos dependen de las decisiones de la empresa y la forma que esta tenga de administrarlos.

Los factores que Herzberg catalogaba como de higiene son:

- Salario y otros incentivos económicos o materiales
- Políticas de empresa y organización
- Vínculos de afinidad con los compañeros
- Contexto físico donde el trabajador lleve a cabo sus tareas
- Vigilancia y supervisión del trabajador
- Estatus o posición que ocupa el trabajador dentro de la empresa

Las investigaciones realizadas por Herzberg concluyeron que estos factores solamente eran útiles para disminuir o evitar la insatisfacción en los trabajadores, pero no para generar una satisfacción genuina con su trabajo (Giovannone, 2011).

Factores de motivación: Son intrínsecos al trabajador, puesto que estos están directamente asociados a la satisfacción tanto con el cargo como con la índole o con el tipo de tareas que la persona realiza dentro de la empresa.

Estos factores motivacionales intrínsecos son:

- Facultad estimulante del trabajo
- Sentimientos de autorrealización
- Logros
- Reconocimiento por parte de superiores
- Posibilidad de aumento de las responsabilidades

Estos factores motivacionales sí que estarían bajo el dominio del individuo, e incluyen los sentimientos o la percepción que el trabajador tiene sobre su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, así como del reconocimiento profesional, del deseo de autorrealización y de la necesidad de responsabilidades, etc. (Giovannone , 2011)

Teoría de las expectativas: explica los procesos mentales que guían elecciones y comportamientos, propone que los individuos deciden actuar de determinada manera basados en su expectativa por el resultado final. Explica el proceso comportamental de por qué los individuos son motivados a elegir un comportamiento sobre otro. Explica también cómo los individuos toman decisiones para alcanzar un resultado que perciben más valioso.

En el comportamiento organizacional, la teoría de la expectativa se relaciona con la definición de motivación de Víctor Vroom. Vroom propone que una persona decide comportarse de determinada manera eligiendo un comportamiento sobre otros, basándose en el resultado esperado de ese comportamiento (Meléndez, 2012)

Víctor Vroom representa una concepción de la motivación que busca integrar elementos como garantizar la igualdad en la empresa, reforzar los comportamientos deseados y por supuesto establecer metas específicas, y aceptadas, por todos y cada uno de los entes de la organización, buscando un acople e integración entre los objetivos, con el fin de establecer, apropiadamente las recompensas apropiadas para su recurso humano, dependiendo de la situación y expectativas de cada quien (Santacruz , 2012)

En la teoría de Vroom dentro del comportamiento organizacional, lo básico de la motivación se compone de tres dimensiones:

- La expectativa del individuo de que el esfuerzo conducirá al rendimiento previsto.
- La instrumentalidad de este rendimiento se basa en el logro de un resultado determinado.
- La conveniencia del resultado (conocido como valencia) para el individuo.

El autor Victor Vroom, describe la valencia, como la satisfacción que se espera de una acción determinada, es decir, es lo que incentiva el alcance de una meta. De este modo, insiste en que son las RECOMPENSAS obtenidas, a partir de los trabajos realizados, lo que permitirá que el empleado atribuya más o menos valor a las actividades asignadas, y que por consecuencia perciba que el hecho de aumentar su rendimiento, le permitirá acceder a estos premios más fácilmente (Vazquez Moctezuma, 2014).

Teorías sobre administración del talento humano

La gestión del talento humano dio respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales de las sociedades que han poblado la tierra desde los orígenes del hombre, sus enfoques han dependido de los factores para la toma de decisiones de las diferentes organizaciones sociales, y se han preocupado por su permanencia dentro de un sector económico, a través del uso de estrategias y cambios en la estructura. El talento humano influye en todas y cada una de las áreas de la organización, ya que tiene mediación en el entorno externo, y genera buenos vínculos entre los trabajadores, clientes y proveedores o saben cómo responder a la competencia, son de mayor ayuda que un plan a desarrollar.

En la actualidad el término de talento humano reconoce a los trabajadores, no se adoptó sino después de las teorías modernas, esto se debe a que los trabajadores en la época clásica sólo se consideraban máquinas, es decir subordinados, los cuales se limitaban a cumplir una labor específica. El capital humano se ha convertido en un tema tan importante para las organizaciones, que ahora existen diversos estudios relacionados con la gestión humana, en donde se busca saber administrar y manejar a los trabajadores para que a través de la satisfacción de los mismos se genere un mejor rendimiento en la organización

Las teorías de la administración a través del tiempo han ostentado diferentes enfoques y variados expositores que dan origen significativo a lo que hoy se conoce como las teorías que constituyen la filosofía administrativa. La tabla 2-1 presenta las principales corrientes teóricas en materia de administración que se han generado a través del tiempo.

Tabla 2- 1 Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes

ENFOQUE	PERIODO	AUTORES
Administración científica	1922-1931	F. Taylor, H. Fayol, M. Parker, L. Gilbreth
Regulación gubernamental	1931-1946	G. Elton Mayo, Berle y Means, C. Barnard, A. Maslow
Mercadotecnia y ventas	1946-1960	H. Simons, P. Drucker, D. Katzy, T. Levitt
Estrategia y cambio social	1960-1972	D. McGregor, F. Herzberg, Lawrence y Lorsch, K. Andreuos
Competitividad y reestructuración	1972-1988	H. Mintzberg, C. Argyris, M. Porter, Peter y Waterman
Globalización y conocimiento	1988-2000	P. Senge, Kaplan y Norton, G. Hamel, C. Prahalad, C. Hondy

Fuente: Adaptado de Torres (2014)

Es importante establecer los orígenes de la administración considerando que son la fuente principal para el manejo de recursos bien sean tangible e intangibles. El esquema resalta la teoría de la globalización y el conocimiento, que desglosa a su vez la teoría de recursos y capacidades, y comprende los diferentes factores a tener en cuenta de acuerdo a la disponibilidad actual de la empresa para asumir una posición estratégica (Flórez Rosero & Villacob Castañeda, 2018).

2.3 Avances en el estudio de vinculación laboral a nivel nacional y regional

El proceso de vinculación es vital para una organización, este proceso de selección de personal es idóneo y busca vincular al empleado a una serie de garantías que le periten tener

confianza y motivación para emprender su camino laboral, el proceso de vinculación laboral debe contener una evaluación de aspectos, la remuneración. Tanto el monto como su forma. Es importante anotar que una incorrecta remuneración puede hacer que el trabajo previo de selección de personal sea un fracaso, ya que la remuneración es un componente importante en el rendimiento del trabajador.

La gerencia del talento humano señala la dirección y la gestión en la organización, esta se basa en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. Y, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. Chiavenato (2002) define la gestión del recurso humano en su aspecto integral es decir tanto políticas como las prácticas que definen los cargos y los procesos en ello involucrados: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Bravo Ross, Delgado Litardo , & Parrales, 2016)

Proceso de vinculación laboral: Reclutamiento de personal

En el proceso del reclutamiento, es fundamental atraer al mayor número de candidatos posible, los cuales deben reunir un perfil profesional, así como unos valores y competencias acordes a la cultura empresarial, estos deben sentirse atraídos por la idea de formar parte de dicha organización, en este sentido jugarán un papel fundamental la reputación e imagen de la empresa, las políticas retributivas y los beneficios sociales, entre otros, que la misma puede aportar.

Es importante diferenciar dentro del proceso de incorporación de recursos humanos a la organización, la fase de reclutamiento, ya que es la fase previa, y muestra a los reclutadores como se nutren, a través de distintos tipos y fuentes, de un número suficiente de candidatos interesados en ocupar el o los puestos vacantes en la organización. Sin la fase de reclutamiento sería imposible llevar a cabo la fase de selección ya que difícilmente se puede seleccionar a alguien cuando no hay candidatos entre los que elegir

Es fundamental a la hora de iniciar el proceso de reclutamiento planificar la estrategia a seguir, ya que, si el reclutamiento no es el adecuado, deberemos invertir tiempo, y dinero, en un nuevo proceso de reclutamiento. Por lo tanto, antes de iniciar el proceso de reclutamiento hay que marcar los pasos que iremos dando, es por ello que debemos:

1. Planificar la plantilla, tanto a corto como a medio y largo plazo, esto es, detectar las necesidades de personal presentes y futuras.
2. Definir el perfil necesario, profesiograma, obtenido a través de la información que nos proporciona el Análisis de puestos de trabajo (APT) y que se completa con información sobre retribución, tipo de contrato, horarios, etc.
3. Recabar información sobre el mercado laboral, la competencia y sus procesos de selección.
4. Obtener información laboral sobre subvenciones, tipos de contratos vigentes o bonificaciones sociales entre otros.
5. Canales de reclutamiento disponibles y selección, información relativa a costes, efectividad, ventajas y desventajas, adaptación a la cultura empresarial.

El acierto en la selección pasa necesariamente por un adecuado proceso de reclutamiento, a la vez que puede contribuir a reducir de forma significativa, los costes que se derivan del proceso de selección. Y ello porque, de realizarse adecuadamente, el reclutamiento introducirá un «filtro» previo que facilitará la tarea de selección (Bringas, 2016).

Este proceso de Reclutamiento se divide en dos:

Reclutamiento interno: Este es cuando la vacante intenta ser ocupada por una persona que es empleada de la empresa, ya sea por un ascenso (movimiento vertical), traslado (movimiento horizontal) o por ser transferido con ascenso (movimiento diagonal).

Reclutamiento externo: Este es cuando la vacante intenta ser ocupada por una persona que no es empleada de la empresa, este tipo de reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones (Delgado, 2016).

Herramientas de reclutamiento: Departamentos de recursos humanos, consultoras y empresas de trabajo temporal, utilizan las siguientes herramientas y estrategias para buscar y captar talento.

1. **Candidaturas espontaneas:** Las personas van en búsqueda de empleo enviando solicitudes de empleo de forma voluntaria a las empresas para ofrecerse como futuros trabajadores. Actualmente, las empresas están valorando mucho este tipo de candidaturas, ya que demuestra que los trabajadores no están esperando a contestar a una oferta de empleo, sino que están interesados en incorporarse a la empresa una forma activa.

2. Referencias de otros empleados: Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.
3. Anuncios en prensa: Es una herramienta que se sigue utilizando pero con el paso del tiempo ha ido perdiendo fuerza en comparación de otras herramientas de reclutamiento más tecnológicas.
4. Empresas de trabajo temporal o agencias de empleo: Estas compañías se dedican a abastecer de trabajadores a las empresas, que en la mayoría de las ocasiones solicitan trabajadores de manera temporal. Las empresas comunican las necesidades de personal a las empresas de trabajo temporal o las agencias de empleo, y estas últimas, a través de sus bolsas de trabajo o publicando ofertas de empleo, se encargan de proporcionar a las empresas los candidatos con los requisitos exigidos.
5. Ferias de empleo: Esta es una herramienta que comienza a utilizarse cada vez más, las empresas acuden a ferias de trabajo en búsqueda de talento, ya sean organizadas por patrocinadores, universidades o por la propia empresa.
6. Jobsites o portales de empleo: Son páginas web a través de las cuales las organizaciones publican ofertas de empleo. Las nuevas tecnologías y la aparición de internet, hizo que publicar en estos portales de empleo fuera mucho más rápido y eficaz para reclutar personal que hacerlo a través de la prensa.
7. Redes sociales: Reclutar utilizando las redes sociales como herramienta para filtrar y evaluar candidaturas. Redes sociales, son utilizadas hoy en día más que cualquier otra herramienta de reclutamiento por parte de los expertos en búsqueda de talento (Romero , 2016)

Proceso de vinculación laboral: Selección de personal

La selección de personal evoluciona constantemente, sus estrategias y las herramientas utilizadas han ido sufriendo cambios paulatinos que se han visto incrementados en los últimos años con la revolución de las nuevas tecnologías e internet. La apuesta de las empresas por la reconversión y renovación de los

Departamentos de Recursos Humanos, la captación, atracción y retención de talento, y la llegada de la tecnología, Una vez realizado el reclutamiento y una preselección de candidatos, se llevarán a cabo las distintas pruebas de selección a través de diferentes técnicas: entrevistas, pruebas de conocimiento, técnicas de simulación o juego de roles.

Realizar una buena selección de personal no es tarea fácil, históricamente se han buscado indicadores que permitiesen llevar a cabo una decisión correcta, criterios que hiciesen que no fuese una elección al azar. Una mala selección de personal puede acarrear números costes, tanto cuantitativos como cualitativos, y uno de los mayores es la pérdida del tiempo invertido. Por todo ello, es conveniente realizar un buen proceso de selección y utilizar la metodología adecuada, las herramientas convenientes y de forma indispensable, una adecuada entrevista de selección. Las entrevistas de trabajo cada vez se preparan más, ya que los entrevistadores deberán obtener la máxima y mejor información del candidato para su posterior análisis y toma de decisiones. Para ello, es aconsejable realizar un protocolo de entrevista de trabajo en la empresa, una guía donde estructurar los pasos a seguir para obtener información útil (Delgado, 2016).

Elemento de la entrevista

- ❖ Solicitud: Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.
- ❖ Currículum: Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

Fases para una entrevista de trabajo

- A. Acogida del candidato: La idea de esta primera fase es conseguir que el candidato se sienta cómodo, crear un clima agradable e intentar evitar el nerviosismo del candidato.
- B. Aportar información: En esta fase, el entrevistador le proporcionará al candidato información de la organización, tal como cultura empresarial, sector, objetivos, etc. A su vez, el entrevistador podrá comentarle al candidato las características del puesto de trabajo, lo que se espera de él y las condiciones de trabajo.
- C. Recepción de información: El entrevistador va a poder recibir información variada, para ello deberá diferenciarla en 3 aspectos; información a nivel laboral (experiencia), información a nivel de estudios o de formación, e información a nivel de personalidad. Se obtendrá información de la experiencia del candidato comenzando desde su último empleo, pasando por todos los anteriores que el entrevistador considere oportunos.
- D. Despedida: Es el momento de comunicarle al candidato que ha finalizado la entrevista de trabajo, pero sin comunicarle ninguna valoración o decisión tomada (Gómez, 2014).

Tipos de entrevista:

- Entrevista Estructurada: Las empresas utilizan normalmente esta clase de entrevistas en aquellos procesos de selección donde aparecen un gran número de candidatos ya que el entrevistador espera conseguir respuestas concretas por parte del candidato, por lo que se evitará la espontaneidad y la improvisación.
- Entrevista no estructurada: Este tipo de entrevistas suelen parecer conversaciones informales, que permiten relajarse al candidato y así poder extraer una mayor información por parte del entrevistador.
- Entrevista mixta o semidirigida: De todas es el tipo de entrevista más común, ya que es una mezcla de la entrevista estructurada y de la no estructurada.
- Entrevista de tensión: No suele ser esta un tipo de entrevista muy común, aunque algunas empresas las utilizan para puestos directivos o de responsabilidad, donde el candidato deberá demostrar que es capaz de aguantar o superar positivamente situaciones incómodas o de tensión que posteriormente podrían darse en su futuro puesto de trabajo.
- Entrevistas por competencias: Es la entrevista más utilizada en el momento actual, pretenden hacer pensar al candidato no haciendo las típicas preguntas que ya puedan tener preparadas los aspirantes al puesto.
- Entrevistas Millennials: Esta es la nueva generación que quieren conquistar las grandes empresas para que ocupen sus puestos de trabajo. El tipo de entrevista a realizarles no puede ser el convencional (Saiz , 2017).

Tipos de preguntas:

1. Cerradas: Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
2. Abiertas: Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar
3. Generales: Son genéricas para la mayoría de los solicitantes y posiciones

4. Enfocadas: Relacionadas con el solicitante específico y su posición
5. Provocadoras: Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
6. Desempeño pasado: Enfocadas en la conducta real del solicitante
7. Hipotéticas: Suponen una situación asumida o de la vida real.
8. Auto Evaluación: Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad

Pautas de comportamiento del entrevistado:

1. Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
2. Saludar cortésmente.
3. Asistencia puntual a la cita es fundamental.
4. Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
5. La mirada al entrevistador debe ser directa.
6. Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
7. Evitar ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
8. Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrolló la entrevista
(Romero Delgado , 2016)

Pruebas Psicométricas:

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

Tipos:

- Pruebas de personalidad.

- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud

Es importante para verificar de algún modo de las capacidades de los que poseen para ocupar el puesto.

Revisión de Pruebas:

- Velocidad
- Exactitud
- Destreza
- Habilidad física
- Comprensión
- Calculo/ Codificación (Fiiap, 2014)

Proceso de vinculación laboral: Contratación

La contratación de personal es el cierre de todo el proceso de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios. Dicho lo cual, hay factores a tener en cuenta. No solo los aspectos legales, sino la negociación sobre el contrato de trabajo en sí mismo, teniendo en cuenta las políticas de la empresa en la cual va a ingresar a laborar, estas políticas de contratación de personal son exclusiva competencia del director de Recursos

Humanos. Junto con el resto de elementos de Recursos Humanos es necesario establecer las pautas generales de contratación, el cual deben ser extenso, pero servir, a su vez, de guía. En ningún caso es necesario que estén grabadas a fuego, pueden modificarse en cualquier momento que se considere necesario un cambio sustancial en las prácticas.

En las políticas de Recursos Humanos se deben fijar elementos relativos a la contratación, En primer lugar, deberían quedar registradas las bandas salariales. Esto supone un punto crucial porque si se fija un salario por tipo de empleo realizado se evitan discriminaciones. Un sueldo fijo por trabajo puede ayudar a evitar problemas en la negociación que supongan una tarea pesada para la persona que vaya a contratar. Otros elementos que se fijan son las vacaciones, la denominación del puesto. Pero lo que es fundamental son las normas internas de la empresa. Esto debe quedar claro en el momento de la contratación ya que el empleado debe saber a qué se debe atenerse dentro de la compañía y, además, debe quedar explícito que se atiene a ello. Por último, también hay que fijar cómo tratar los datos que el empleado esté proporcionando (Sánchez Cuadros , 2015)

Tipos de contrato:

- A término indefinido. No tiene fecha de terminación definida ni establecida.
- A término fijo. El término es definido entre las partes y podrá establecerse desde un día de trabajo hasta por tres años. Y se podrá prorrogar hasta por tres veces consecutivas. Este tipo de contrato se debe hacer por escrito.
- Por obra o labor contratada. Se hace por una labor específica. Su vigencia está sujeta a la realización de la misma y es acordada previamente por las partes.

- Por días. Se asemeja a un contrato de tiempo parcial. Se acuerda la prestación de servicios por un número de días a la semana, al mes o al año, inferior a la jornada de trabajo de un empleado de tiempo completo y comparable dentro de la misma empresa.
- Prestación de servicios. Se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La retribución se acuerda entre las partes, no genera relación laboral ni obliga el pago de la empresa.
- Prestaciones sociales. La duración se establece de común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar (Sua, 2016)

Requisitos claves de un contrato:

El contrato laboral debe ir firmado tanto por el trabajador como por el empresario o el representante legal de la organización. La ley establece que la mayoría de edad, 18 años, es el momento en el que la persona puede firmar su primer contrato de trabajo. No obstante, contempla también algunas excepciones por las que el empresario podrá contratar a un joven, a partir de los 16 años:

- Menores de edad que se hayan emancipado del domicilio familiar, siempre que sus padres o sus tutores legales firmen el consentimiento.
- Jóvenes con 16 o 17 años que vivan con sus familiares pero que tengan la autorización tanto de su madre como de su padre. En el caso de que tengan representantes legales, son ellos los que deberían firmar
- Menores de 16 años que trabajen de manera excepcional en espectáculos públicos. Si no es en este sector no podrán ser contratados ni siquiera con la autorización de sus progenitores

En cuanto a la formación específica, si el puesto de trabajo requiere una titulación concreta, el empleado debe estar en posesión de ella (Wilches Sua , 2016)

Existen en empresas con malas relaciones con los empleados, malas contrataciones y malas decisiones para los empleados. Cuando estos problemas se combinan, los lugares siempre se han caracterizado por la alta rotación de los empleados. Se debe tener en cuenta que si las empresas solucionan los problemas de contratación y la mejora de relaciones con los empleados, lo más seguro es que disminuirá la rotación de personal e incrementará el progreso de estas empresas.

El volumen de negocios y el corte frecuente de empleados tiene un impacto inmediato en los costos de operación. Los costos de reemplazo de empleados son altos. La reducción de la rotación de personal permite a los administradores pasar más tiempo trabajando con los clientes y empleados de entrenamiento en lugar de reclutarlos y entrevistarlos.

Los líderes tienen la responsabilidad de desarrollar un estado óptimo de trabajo para sus subalternos. Ya sea que estén trabajando en una pequeña empresa o un departamento con unos pocos empleados – o una gran empresa con cientos de empleados- la responsabilidad del desarrollo de las personas y la mejora de rendimiento debe ser óptima. Los grandes líderes hacen buenas decisiones de contratación y de personal. Ellos seleccionan sistemáticamente a las personas adecuadas para el trabajo correcto (Espitia & Sáenz Beira , 2017)

Sin embargo, a veces se necesita hacer trabajos que no son permanentes, como por ejemplo ampliar las instalaciones. En este caso se celebrará un contrato para obra determinada.

Este contrato debe describir con detalle la obra que se va a realizar. Si se trata de suplir a un trabajador que está incapacitado o que disfruta de vacaciones, debe celebrarse un contrato por tiempo determinado o fijo. Este contrato debe precisar el nombre del trabajador ausente y la razón por la que esta fuera del trabajo: por incapacidad o vacaciones, según el caso (Cabellos Rojas, 2015)

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo de investigación:

Esta investigación se caracterizó por la utilización de un enfoque mixto, como-descriptivo-propositivo- debido a que se caracterizaron los procesos de vinculación laboral de la empresa AFC S.A.S. Koaj Zona Centro y con base a ello se propusieron alternativas de mejora. De otro lado aborda una problemática cuyo enfoque mixto se reflejó y puede ser evaluada a partir de variables cualitativas como cuantitativas. Finalmente, bajo una naturaleza deductiva, el desarrollo de este trabajo se apoyó en teorías ya existentes para contrastar y entender los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en un caso aplicado.

El presente proyecto pertenece al semillero de investigación Desarrollo Regional Empresarial - DESREGEM, en la sub línea de investigación innovación y desarrollo organizacional.

3.2. Objeto de estudio:

Debido a los objetivos planteados en este estudio el cual es analizar y desarrollar propuestas de estrategias de mejoramiento para el proceso de vinculación laboral. Caso aplicado: AFC S.A.S – Koaj Zona Centro, el análisis de carácter cuantitativo nos permitió valorar su situación, sus perspectivas y sus retos en relación con la innovación en la ejecución

de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, mediante la realización de una encuesta que nos permita caracterizar cada una de las actividades actuales desde el punto de vista de la eficiencia en la administración del talento humano de la organización.

El análisis de carácter cualitativo a través de la aplicación de entrevista permitió profundizar en la percepción que tienen los empleados operativos a quienes se les desarrolla el proceso y los empleados de cargos funcionales que son quienes los ejecutan. Este enfoque cualitativo, además permitió abordar temas estrechamente conectados con el objeto de estudio, como son la eficiencia de las actividades que se desarrollan en el talento, los registros y reproceso que se llevan a cabo.

Población: Para esta investigación se tuvo como objeto de estudio los empleados de la empresa AFC S.A.S – Koaj Zona Centro, el cual cuenta con 22 empleados operativos y 1 en cargo funcional del área de talento humano.

Muestra: Se trabajó con 22 empleados de la empresa quienes desempeñan cargos diferentes dentro de la organización.

3.3. Proceso de investigación:

El proceso para llevar a cabo esta investigación se comprendió en el avance de dos etapas en particular. La preliminar de preparación y la de desarrollo del trabajo (ver ilustración 3-1). La etapa preliminar comprendió la documentación de la problemática existente frente a la administración del talento humano en las empresas enfocándose en las actividades de reclutamiento, selección y contratación. Por otra parte, la etapa de desarrollo se estructuró en tres fases, en la primera fase se enfocó en la selección y documentación de los procesos de la

administración del talento humano, la segunda fase en la caracterización de las actividades críticas y la tercera fase en el diseño de estrategias junto al plan de implementación.

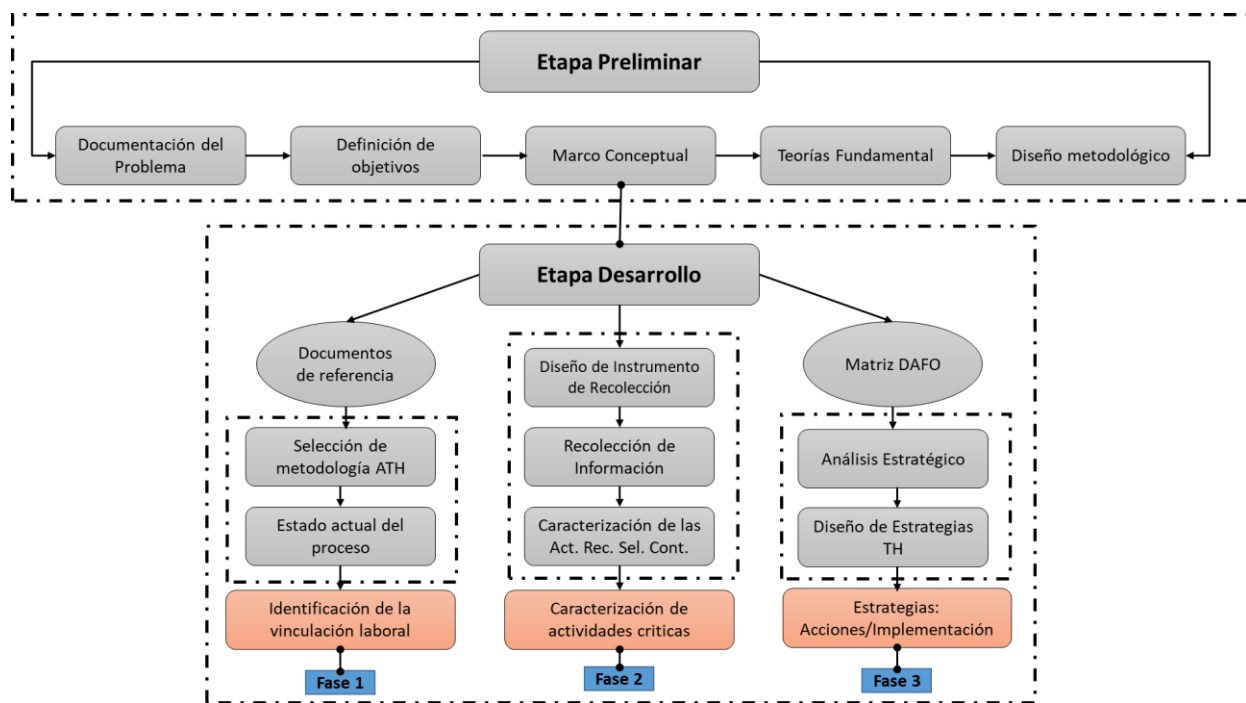


Ilustración 3- 1 Proceso de investigación

Fuente: Autores

Fase 1. Selección de los productos para estudio: La selección de los procesos prevalcidos en la zona identificada fue analizada a partir de la combinación de una fase experimental, estas fuentes primarias como las encuestas y entrevistas proporcionaron la calificación de los procesos actuales de vinculación laboral, lo cual busca los métodos de vinculación laboral que usan las organizaciones para así dar posibles soluciones a las fallas encontradas en los diferentes procesos de vinculación laboral.

Documental: revisión de investigaciones anteriores y búsqueda bibliográfica relacionada con el objeto de estudio.

El objetivo de esta fase obtiene y analiza la información y el conocimiento necesario respecto a los diferentes métodos que utilizan las organizaciones para hacer sus respectivos procesos de reclutamiento, selección y contratación laboral desde los estudios en administración del talento humano. Los datos recopilados fueron posteriormente complementados con los resultados obtenidos en la fase experimental, mediante fuentes primarias de información: encuestas, entrevistas. Debido a esto, se realizó una investigación y recopilación de fuentes secundarias: documentales, artículos, proyectos y bibliografías, para obtener el mayor número de datos posibles acerca de los procesos de vinculación laboral que se realizan en Colombia, el departamento de Cundinamarca y la empresa AFC S.A.S Koaj zona centro, para conocer los procesos que ellos usan en el momento de realizar una buena vinculación laboral.

Esta fase de análisis documental se llevó a cabo utilizando fuentes, internacionales, tanto nacionales y regionales. Además, se consultó publicaciones editadas digitales, revistas especializadas, Internet, proyectos de grados, etc.

Esta actividad consistió en una investigación exhaustiva de aspectos como:

- Análisis de las nuevas tendencias globales que están surgiendo en el talento humano y sus leyes laborales.

- Identificación de los procesos, de diseño de puestos de trabajo, prácticas de gestión humana, innovación, etc., de los procesos de vinculación.
- Caracterización de los métodos y procesos de reclutamiento, selección y contratación enfocados en las teorías de factores administrativos y talento humano.
- Identificación de los diferentes tipos de contrato, enfoques administrativos, y cada proceso de vinculación para identificar el comportamiento de las organizaciones.

Fase 2. Caracterización: Definición de los conceptos claves y relevantes, selección de procesos de investigación y la encuesta, para lo cual se procedió al diseño del cuestionario, selección de la muestra; y entrevista.

La fase de trabajo de campo analiza la satisfacción y seguimiento de los procesos de vinculación, distinguir los diagnósticos caracterización en los procesos de la administración y el talento humano en la empresa AFC S.A.S Koaj Zona centro. Para la elaboración y el diseño de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

Técnica cuantitativa

El proceso de encuesta a un grupo de 22 colaboradores de la empresa AFC S.A.S Koaj zona centro. En un primer momento se recopiló el listado de los colaboradores, tomando una muestra de 22 colaboradores. Una vez validado el listado a los que se contacta, se desarrolla el trabajo de campo, realizando la aplicación de una encuesta (ver Anexo C), por tratarse de un instrumento que permite llegar a todos los establecimientos y aportar información objetiva y manejable para establecer comparaciones y realizar inferencias.

Técnica cualitativa

Se recogieron datos mediante técnica cualitativa, se desarrolló la fase de recopilación y análisis de la información cuantitativa. Así, durante los meses de abril y mayo del año 2020, se ha llevado a cabo la fase consistente en la realización de 22 encuestas y 1 entrevista vía telefónica a una muestra formada por los empleados de la empresa AFC S.A.S Koaj zona centro. En esta fase de recolección de información se realizó 1 entrevista semiestructurada con base a un guion previamente elaborado formado por preguntas abiertas y que se incluye como Anexo (B) a este documento.

Derivado de todo el trabajo de campo descrito con anterioridad, se ha obtenido información completa, detallada y actualizada sobre la situación actual de la empresa AFC S.A.S Koaj zona centro lo cual ha permitido al equipo investigador realizar una completa caracterización del sector de la empresa.

Medición y análisis de datos: Una vez recopilada toda la información, tanto cualitativa como cuantitativa, se procedió al análisis de los datos a través de técnicas, estadísticas, de contenido. Se recopiló la información de las encuestas aplicadas 22 colaboradores de la empresa y una entrevista aplicada, procediéndose a la clasificación y tabulación de los datos, así como a la homogeneización y normalización de estos, del que se obtuvo una base de datos validada para comenzar con el análisis.

Fase 3. Diseño de estrategias:

En esta fase los resultados (cuantitativos y cualitativos) el análisis de la información secundaria recopilada, y de la información primaria obtenida. Se procede a dar paso a la puesta en valor de los puntos más importantes y significativos en el objeto de estudio, así como a la extracción de las conclusiones.

Se empleó el estudio de los análisis y procedimientos de los procesos de vinculación en el reclutamiento, selección y contratación de personal, las teorías de la administración del talento humano y los estudios de conceptos acoplados sobre la administración así se podría diagnosticar y evaluar los factores externos e internos de la empresa para analizar sus procesos y optar por posibles soluciones en las fallas encontradas. Los resultados de este diagnóstico facilitaron el diseño de estrategias, recogiendo actividades correspondientes a la mejora de los procesos de vinculación laboral en la empresa AFC S.A.S Koaj zona centro.

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se evidencian los resultados y discusiones del estudio, enunciados en cuatro aspectos centrales. a) Identificación y caracterización de los procesos desarrollados dentro de la vinculación laboral; b) Evaluación de la gestión y operación de los procesos de vinculación laboral; c) Formulación de estrategias propuestas para el mejoramiento de las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal; d) Herramientas de apoyo para el desarrollo e implementación de las estrategias planteadas para la administración del talento humano.

4.1. Identificación y caracterización de los procesos desarrollados dentro de la vinculación laboral

Se aplicó la Encuesta a todos los empleados de AFC S.A.S - KOAJ Zona centro (22) de la Ciudad de Ibagué y Girardot los resultados arrojaron los siguientes análisis:

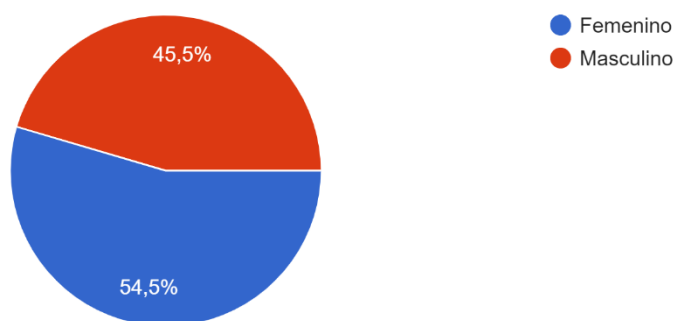


Ilustración 4- 1 Distribución de género

Fuente: Autores

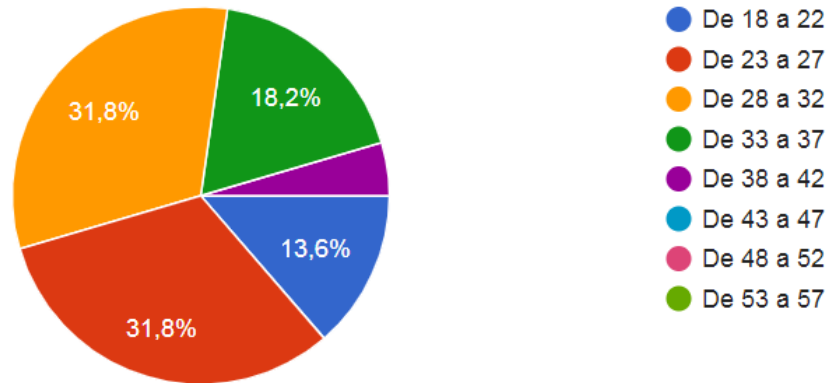


Ilustración 4- 2 Distribución por edades

Fuente: Autores

En las ilustraciones **4-1** y **4-2** podemos observar que: el 54,5% son mujeres y el 45,5% son hombres, colaboradores de la empresa AFC S.A.S, los cuales el 31,8% se encuentran en un rango de edad de 23 a 27 años e igual de 28 a 32; suponiendo así que la empresa está conformada por la mayoría de personal joven que no supera los 40 años aunque se tiene un porcentaje de 18,2 % que se encuentra entre los 53 a 57 años de edad de igual se tuvo una participación del 4,6% en el rango de edad de 38 a 42.

tenemos un porcentaje igual de colaboradores que ya cumplieron el año. De igual forma se puede apreciar un 22,7% que seria los más antiguos de la organización con un tiempo laborado de 4 a 6 años.

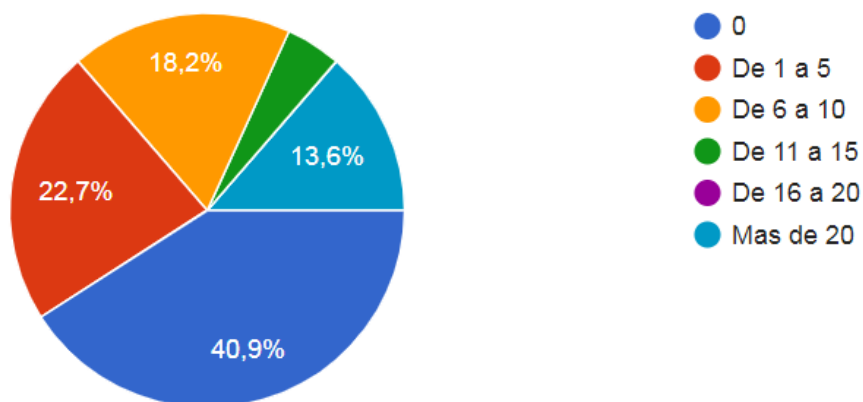


Ilustración 4- 5 Personas a cargo

Fuente: Autores

En la Ilustración 4-5 se puede determinar que el 40,9% no tienen personas a cargo el 22,7% tiene de 1 a 5 a cargo y el 18,2% tiene de 6 a 10 personas a cargo, el 13,6% más de 20 y el 4,6% tiene de 11 a 15.

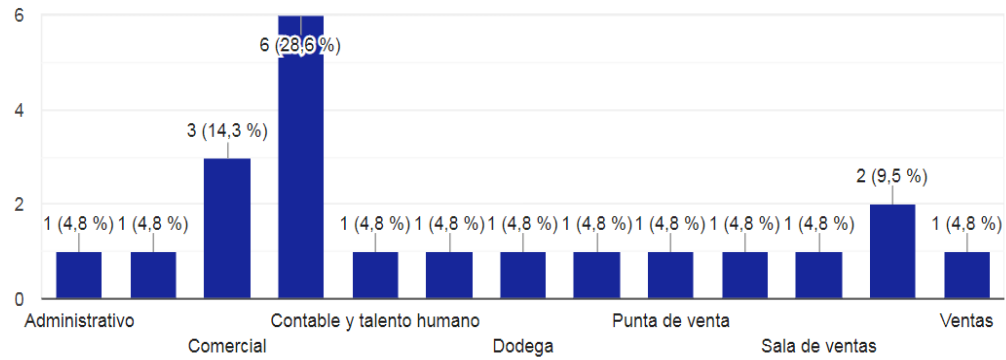


Ilustración 4- 6 Área de trabajo

Fuente: Autores

En la Ilustración 4-6 podemos apreciar las diferentes áreas de trabajo que se desempeñan en la organización tales como: administrativo, comercial, servicio al cliente, contable, talento humano, ventas, almacenamientos todos estos áreas están conformadas dentro de la organización AFC S.A.S.

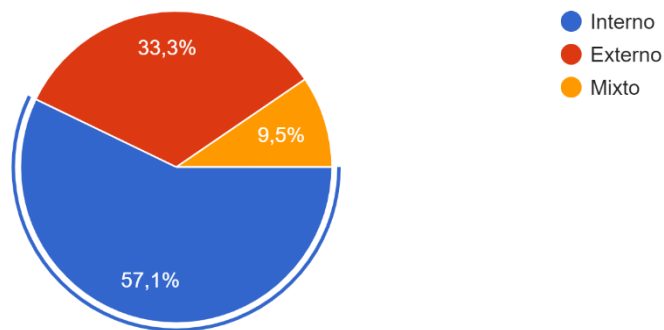


Ilustración 4- 7 ¿Qué tipo de proceso reclutamiento fue realizado al momento de su ingreso a la vacante?

Fuente: Autores

En La Ilustración 4-7 podemos apreciar que la organización genera procesos de reclutamiento interno con una participación 57, 1% la organización en algunas ocasiones realiza un proceso de reclutamiento mixto teniendo una participación muy mínima con 9,5%. Diferencia del externo que cuenta con un 33,3% esto quiere decir, la organización solo está enfocada en utilizar procesos de reclutamiento interno y externo al momento que se genere una vacante.

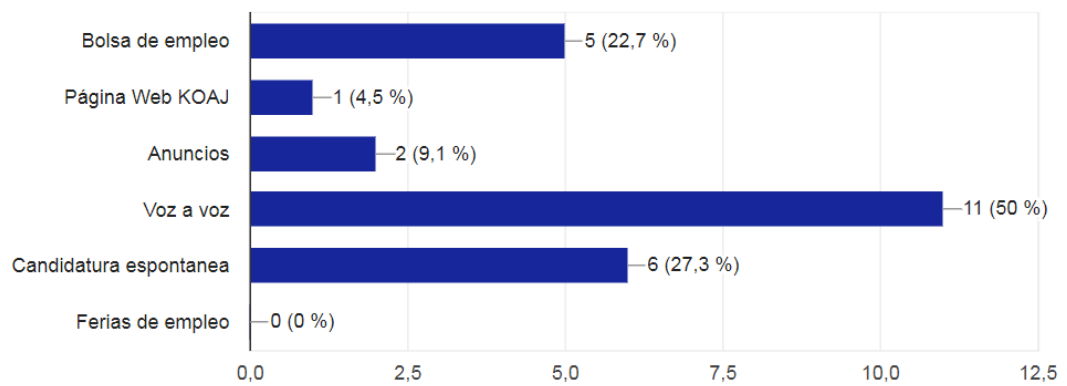


Ilustración 4- 8 ¿Por cuál medio se enteró de las vacantes ofrecidas en la empresa AFC S.A.S- Koaj?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4-8 podemos conocer todos los medios por los cuales los aspirantes se enteraron de la vacante ofertada, en el momento 50% se enteró por voz a voz y un 27,3% por candidatura espontanea, solo el 4,5% se entero por la página de la organización.

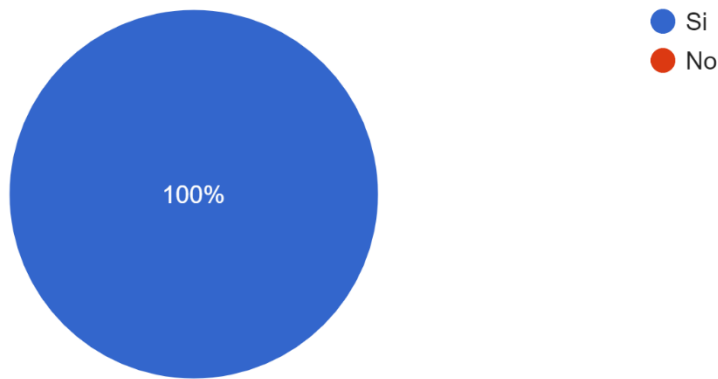


Ilustración 4- 9 ¿Para diligenciar la solicitud de la vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo?

Fuente: Autores

Todas las personas encuestadas confirmaron que la empresa al momento de diligenciar la solicitud de la vacante se basaron en el perfil del cargo como se puede apreciar en la Ilustración 4-9 el 100% contestaron que sí.

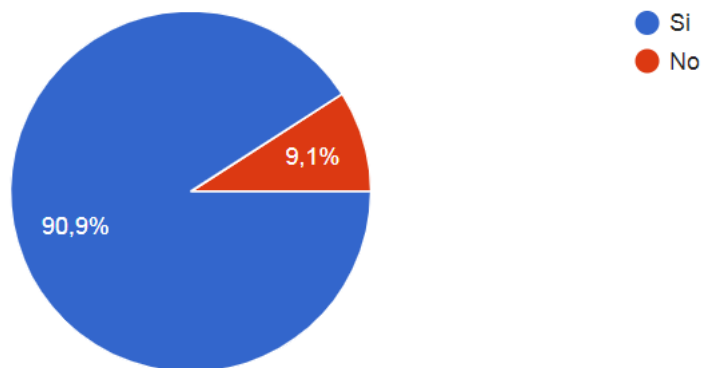


Ilustración 4- 10 ¿La solicitud de la vacante ofrecida cuenta con la información clara sobre el perfil solicitado?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4-10 el 90,9% afirman que la solicitud de la vacante ofertada cuenta con una información clara sobre el perfil que la organización está buscando, solo el 9,1% dice que no fue clara es muy importante que la organización ofrezca una información clara y asertiva, para que los aspirantes tengan claro el perfil que la organización requiere para dicha vacante.

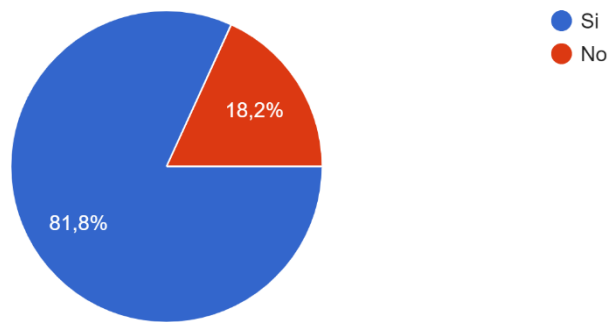


Ilustración 4- 11 ¿La vacante que solicito la empresa está acorde a su perfil profesional?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4-11 se puede apreciar que el 81,8% afirma que la vacante solicitada por la organización es acorde al perfil profesional que posee el aspirante solo el 18,3% no están de acuerdo que el perfil solicitado por la empresa se ajuste a su perfil profesional. De igual forma, aunque el porcentaje de negación sea inferior la empresa debe entrar a conocer si dicho colaborador no está desempeñándose de la mejor manera en la área de trabajo ya que no es su campo profesional.

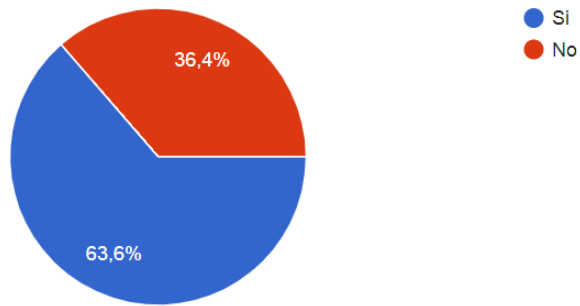


Ilustración 4- 12 ¿Al momento de aplicar a la vacante, tenía usted conocimiento básico de la empresa?

Fuente: Autores

Solo el 63,6% de los encuestados afirmaron que tenían conocimiento basico de la empresa al momento de aplicar a la vacante solo el 36,4% niega haber tenido conocimiento sobre ella, como se aprecia en la ilustracion 4-12.

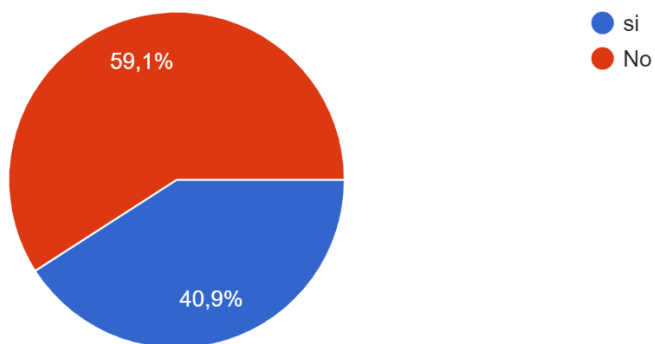


Ilustración 4- 13 ¿Actualmente cuenta con el mismo perfil educativo al que ingreso a la empresa?

Fuente: Autores

En la ilustración 4-13 se puede evidenciar que el 59,1 afirman que actualmente el nivel educativo es superior al momento de haber realizado el ingreso a la empresa y el 40,9% conservan el mismo perfil educativo esto nos permite apreciar que la organización apoya lo procesos de aprendizaje y superación educativa.

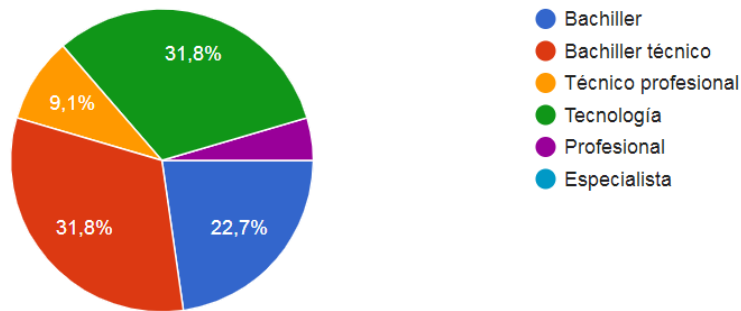


Ilustración 4- 14 ¿Al momento de aplicar a la vacante que solicito la empresa, que tipo de perfil educativo tenía?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 14 conocer el nivel educativo que tenían los aspirantes al cargo que solicito la empresa se puede evidenciar que el 31,8% fueron bachiller técnico e igual para la tecnología. Bachiller tuvo una participación del 22,7 % esto quiere decir que la empresa no está enfocada en buscar personal con un nivel superior de estudio tal como: profesional y especialistas. El nivel profesional tuvo una participación del 4,6%.

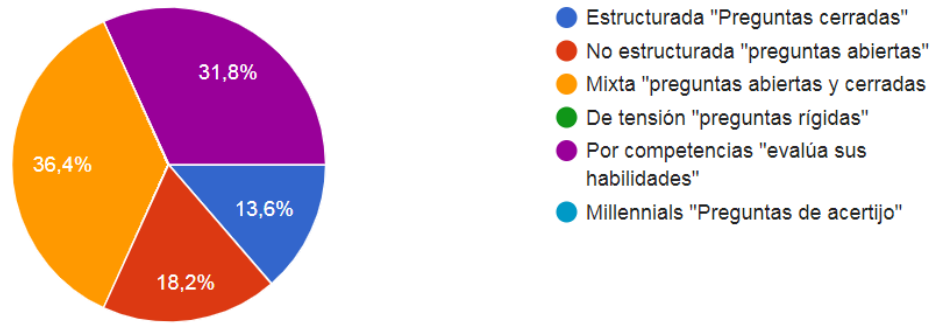


Ilustración 4- 15 ¿Qué tipo de entrevista realizó la empresa para poder evaluar su conocimiento y así poder ocupar la vacante?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 15 el tipo de entrevista que más realizó la empresa AFC S.A.S para poder evaluar el conocimiento de los aspirantes fue mixta con una participación 36,4% donde se desarrolló preguntas abiertas y cerradas, de igual forma la empresa desarrollo un 31,8% de preguntas por competencias para poder evaluar las habilidades de los aspirantes nunca utilizo preguntas rígidas de tensión.

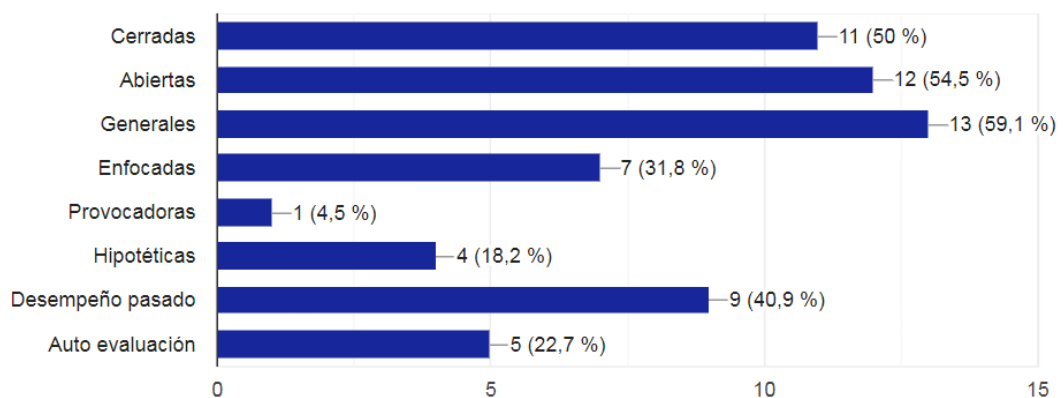


Ilustración 4- 16 ¿Qué tipo de preguntas utilizo la empresa en la encuesta? Puede escoger más de una opción

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 16 se puede apreciar los diferentes tipos de preguntas utilizadas por la empresa AFC S.A.S, el 59, 1% fueron preguntas generales acompañadas de un 54,5% de preguntas abiertas y un 50% de preguntas cerradas de igual forma la empresa desarrollo preguntas de desempeño pasado con una participación del 40,9%. Solo realizo un 4,5% de preguntas provocadoras. Los encuestados pudieron escoger más de una opción.

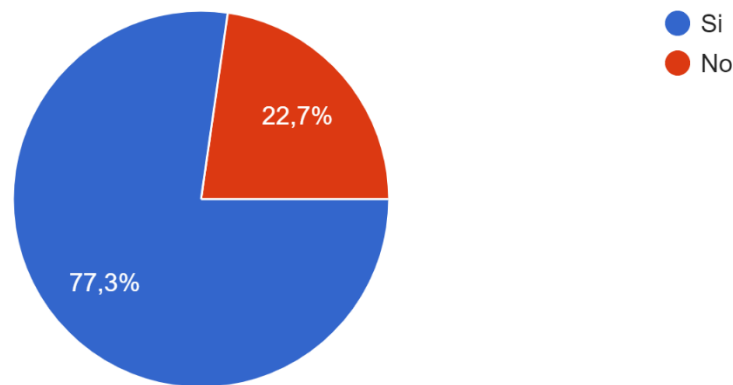


Ilustración 4- 17 ¿El proceso de selección está estructurada bajo el modelo por competencias?

Fuente: Autores

Se puede apreciar en la Ilustración 4- 17 que el 77,3% afirma que el proceso de selección realizado está estructurado bajo un modelo por competencias en cambio el 22,7% niega que este proceso esté basado en dicho modelo.

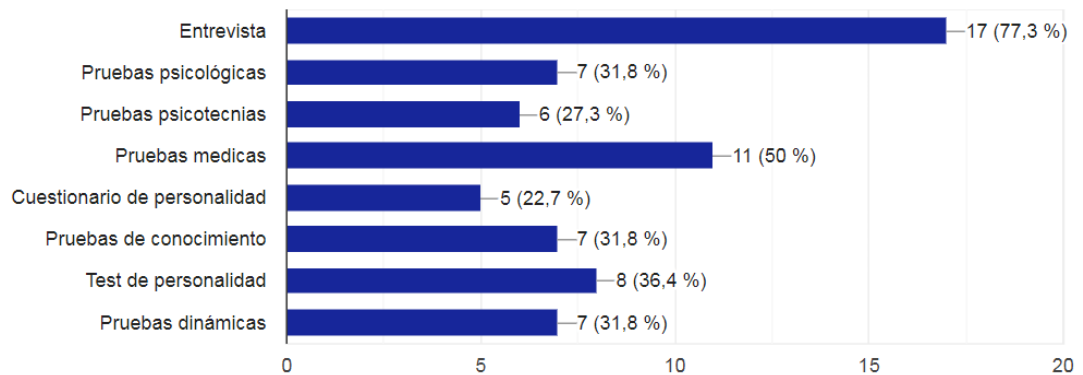


Ilustración 4- 18 ¿Cuáles de los siguientes pasos hicieron en su proceso de selección?
puede escoger más de una opción

Fuente: Autores

los colaboradores encuestados nos dan a conocer los pasos que realizaron en su proceso de selección mostrado en la Ilustración 4- 18 donde se puede apreciar que el 77,3% se le realizo entrevista, 50% se le realizo pruebas médicas y el 36,4% se les realizo un test de personalidad y el 31,8% se les aplico las pruebas psicológicas. La empresa debería tener este margen de porcentaje por igual ya que es muy importante poder realizar todas las pruebas requeridas para tener un proceso de selección idóneo.

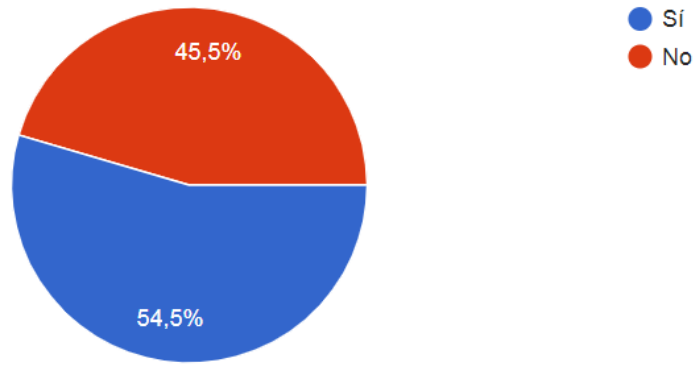


Ilustración 4- 19 ¿En su proceso de selección le preguntaron su aspiración salarial?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 19 podemos conocer que el proceso de selección el 54,5% le preguntaron su aspiración salarial pero el 45,5% no le preguntaron al momento de su proceso cuál era su aspiración salarial es muy importante tener en cuenta la aspiración que cada persona desee para así conocer si realmente lo que se está ofertando es la opción que busca el aspirante.

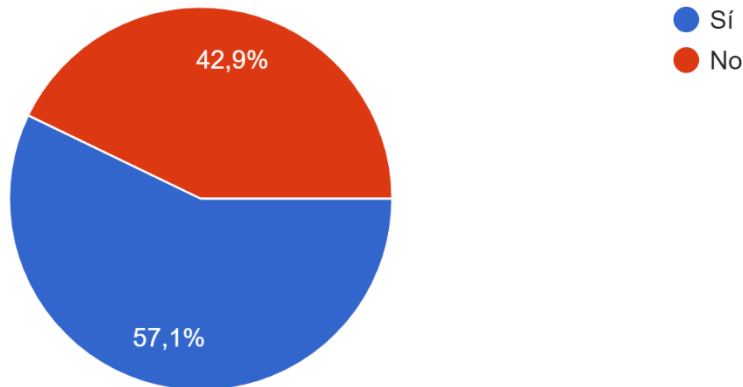


Ilustración 4- 20 ¿Se siente conforme con su salario actual?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 20 el 57, 1% afirma que se siente conforme con su salario actual pero el 42,9% niega sentirse conforme con dicho salario. Es muy importante que la empresa pueda realizar un análisis sobre el salario actual para conocer cuáles son las falencias que están generando inconformidad ya sea por el básico ofertado por la empresa o sus comisiones, teniendo en cuenta que es una empresa con una aérea comercial de ventas de productos tangibles.

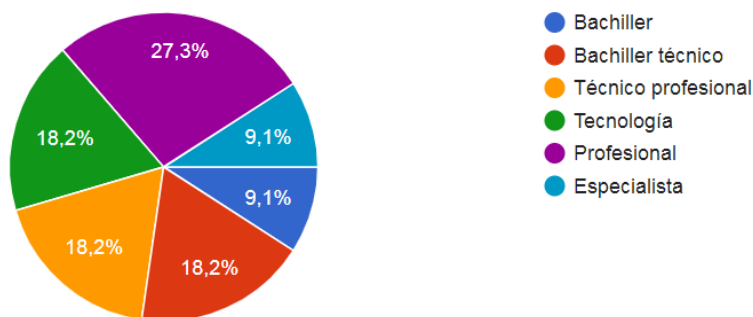


Ilustración 4- 21 ¿Qué nivel académico posee actualmente?

Fuente: Autores

Podemos apreciar en la Ilustración 4- 21 el nivel académico que poseen los colaboradores de la empresa AFC S.A.S Koaj zona centro el 27,3% tiene un nivel educativo profesional esto quiere decir que la empresa le ha permitido capacitarse logrando crecer profesionalmente. De igual forma los niveles de bachiller técnico, tecnología y técnico profesional tienen una participación del 18,2%. El nivel de bachiller y especialista dentro de la organización tiene una pequeña participación del 9, 1%.

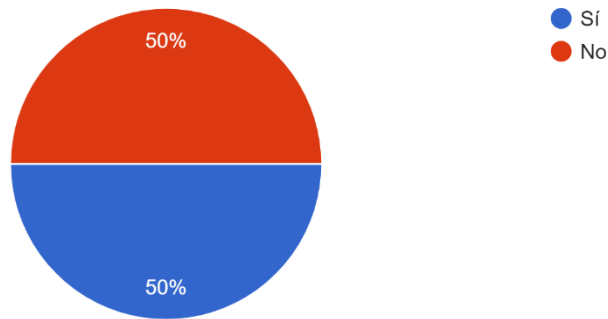


Ilustración 4- 22 ¿En el proceso de selección, la organización realizó pruebas avanzadas como: control de evaluación, es decir, ¿se realizó un simulacro para medir la capacidad de reacción en el momento de estar en el cargo?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4-22 podemos apreciar que el 50% afirmaron que en su proceso de selección, la organización les realizó pruebas avanzadas tales como: control de evaluación de igual forma le realizaron un simulacro para poder determinar la capacidad que tenía para asumir el cargo pero el otro 50% de la población encuestada niega haber recibido dichas pruebas en su proceso de selección de debe aplicar al 100% para poder determinar si realmente se realiza una selección idónea para desempeñar el cargo ofertado.

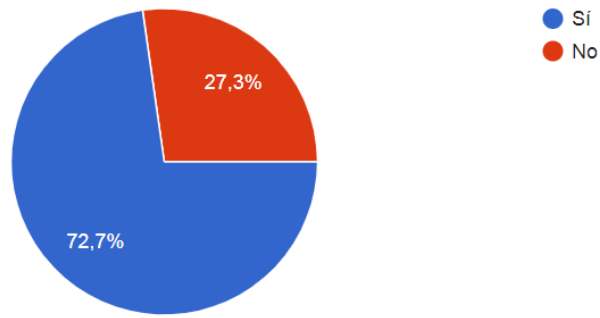


Ilustración 4- 23 ¿Cree que los criterios que tiene la empresa para asignar los salarios son competitivos con el mercado?

Fuente: Autores

Se puede apreciar en la Ilustración 4-23 que el 72,7% de la población encuestada creen que los criterios que la empresa tiene para asignar los salarios si son competitivos con el mercado, pero el 27,3% niega que los salarios ofertados en la empresa son competitivos en el mercado colombiano.

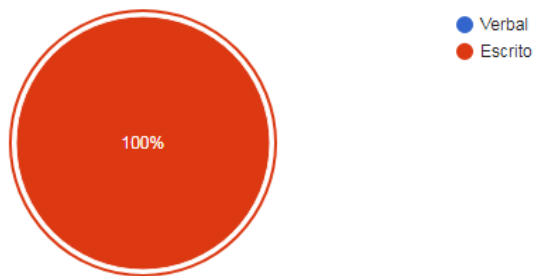


Ilustración 4- 24 Al momento de ingresar a la empresa realizo un contrato:

Fuente: Autores

Se puede conocer en la Ilustración 4-24 que al momento de ingresar a trabajar a la empresa AFC S.A.S Koaj el 100% de los colaboradores ingresaron con un contrato escrito. Por lo que lo hace una empresa enfocada en cumplir de manera legal todo el proceso de contratación del personal.

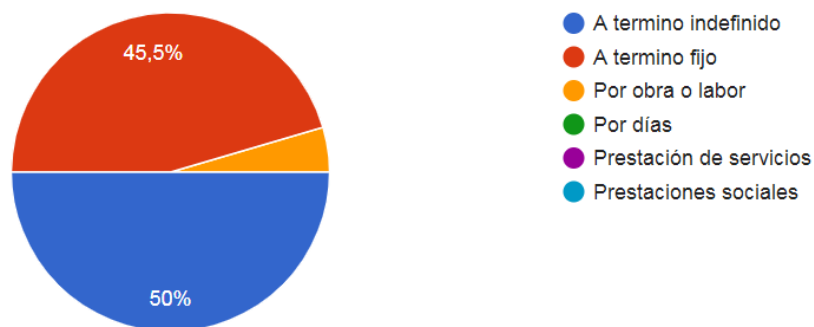


Ilustración 4- 25 ¿Cuál es su tipo de contrato?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 25 podemos apreciar que el 50%, ingreso a laboral con un contrato a término indefinido y un 45,5%, a término fijo. Solo el 4,5% tiene contrato por obra o labor, la empresa no desarrolla contratos por días, prestaciones sociales y prestación de servicio. Se podría afirmar que la empresa solo trabaja sobre dos tipos de contratos.

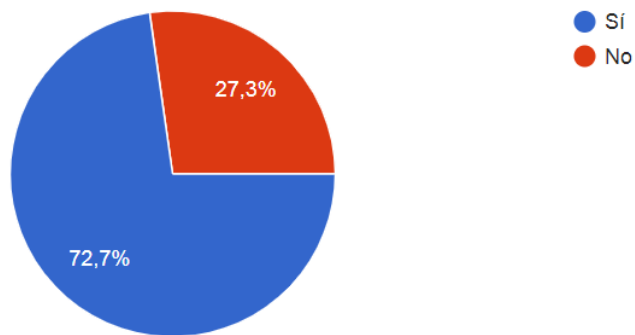


Ilustración 4- 26 ¿En su contrato está estipulado un periodo de prueba?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 26 el 72,7% en su contrato se encontraba estipulado un periodo de prueba para saber si el rendimiento laboral era el adecuado para desarrollar el cargo ofertado, pero solo el 27,3% no conto con este periodo de prueba para identificar si era la persona idónea para el cargo.

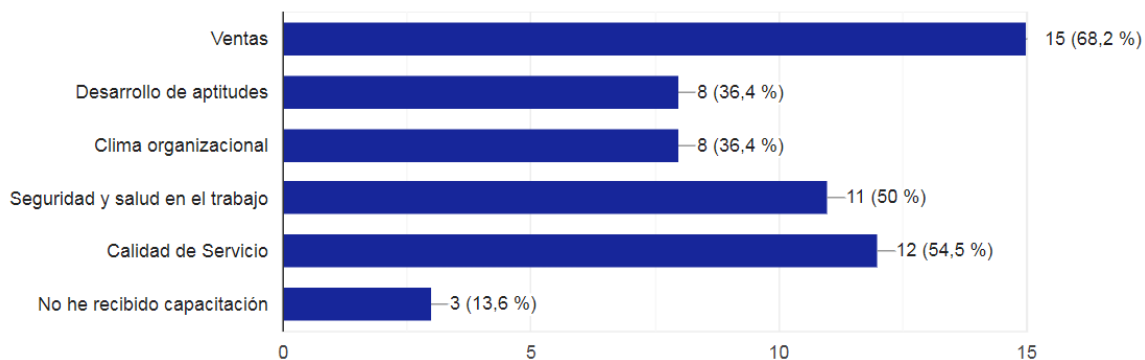


Ilustración 4- 27 ¿La empresa les ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas? Puede escoger más de una opción

Fuente: Autores

Se puede apreciar en la Ilustración 4- 27 las capacitaciones que la empresa brindó para fortalecer los conocimientos de algunas áreas tales como: 68,2% recibió capacitación en el área de ventas, el 54,5% fue capacitado en calidad en el servicio y el 50% en seguridad y salud en el trabajo. Se puede evidenciar que la empresa AFC S.A.S ha brindado espacios de capacitación a sus colaboradores para lograr fortalecer los conocimientos sobre estas áreas.

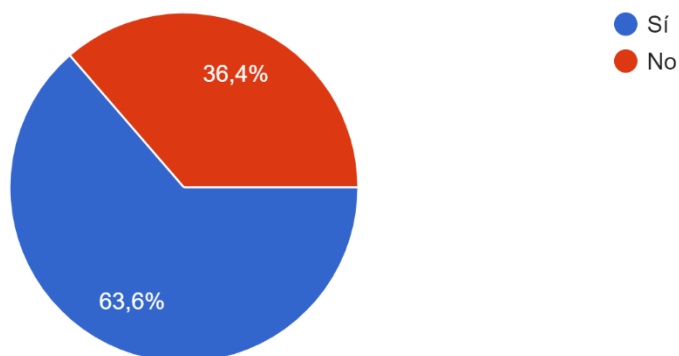


Ilustración 4- 28 ¿La empresa le ha dado oportunidades para un ascenso?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4-28 el 63,6% afirmaron que la empresa AFC S.A.S – KOAJ le brindó la oportunidad de un ascenso por lo contrario el 36,4% no han tenido la oportunidad de tener un ascenso dentro de la organización esto quiere decir que la empresa realiza procesos de selección internos para aumento de cargo de igual forma les brinda a sus colaboradores crecer de manera laboral.

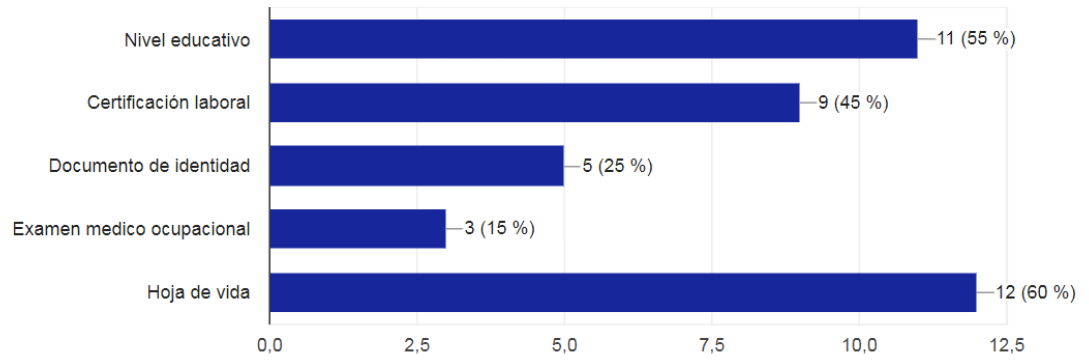


Ilustración 4- 29 ¿Qué requisitos le solicitaron o solicitan para el aumento del cargo?

Puede escoger más de una opción

Fuente: Autores

Se puede apreciar en la Ilustración 4- 29 los requisitos que la empresa solita para desarrollar el aumento de cargo, 60% considera que un requisito fundamental para la empresa es hoja de vida. Igual un 55% nivel educativo para lograr un aumento de cargo, tan solo el 15% examen médico ocupacional para lograr tener un aumento de cargo dentro de la organización

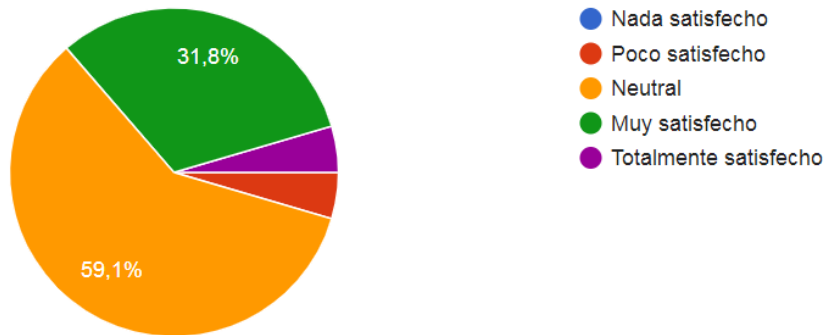


Ilustración 4- 30 ¿Cree usted que las políticas, normas y procedimientos que orienta la empresa satisfacen las necesidades del empleado?

Fuente: Autores

Se puede apreciar el nivel de satisfacción en la Ilustración 4- 30 que tiene cada empleado acerca de las políticas, normas y procedimientos que orienta la empresa el 59, 1% se mantiene en un criterio neutral el 31,8% dice que se siente muy satisfecho, el 4,5% poco satisfecho.

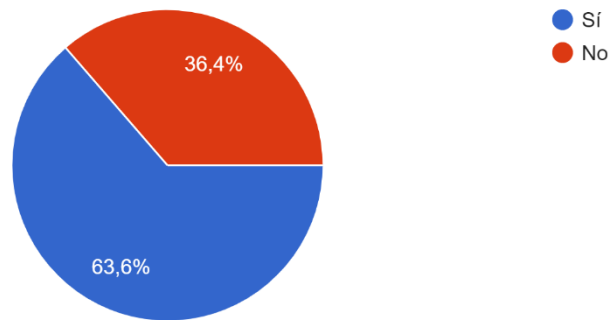


Ilustración 4- 31 ¿Al momento que usted ingreso a laborar, la empresa dio a conocer todos los procesos de capacitación y desarrollo de personal que dispone?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 31 al momento de ingresar a laboral el 63,3% afirma que la empresa les dio a conocer todos los procesos de capacitación y desarrollo de personal por lo contrario el 36,4% niega haber recibido por parte de la empresa estos procesos.

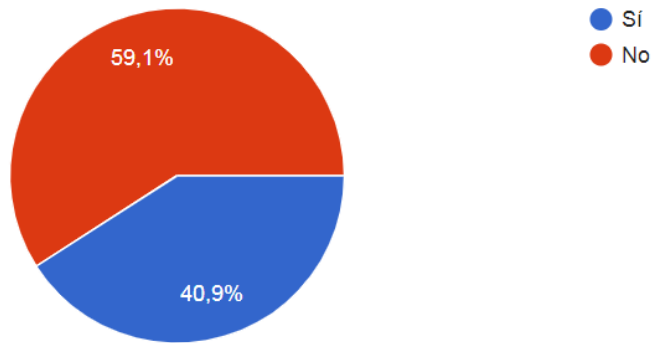


Ilustración 4- 32 ¿Al momento de firmar su contrato lo realizo antes de empezar sus labores?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 32 el 59, 1% niega haber firmado el contrato antes de empezar sus labores dentro de la empresa esto quiere decir que ingresan a la organización a realizar las tareas sin antes conocer y firmar el contrato laboral. El 40,9% afirma que si firmo su contrato antes de realizar sus labores y que conoció los términos de dicho contrato antes de empezar a laboral.

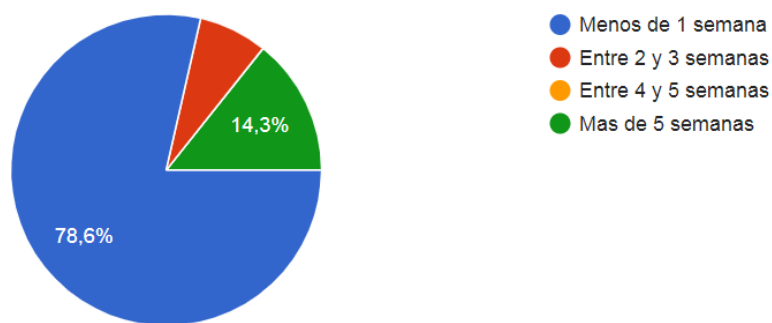


Ilustración 4- 33 Si su respuesta es no ¿Cuál fue el tiempo de espera?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 33 se puede apreciar el tiempo de espera para firmar el contrato laboral con la empresa AFC S.A.S, el 78,6% nos dan a conocer que tuvieron un tiempo de espera menos de una semana esto quiere decir que más del 50% de los empleados laboraron sin conocer y sin firmar su contrato laboral. El 14,3 tuvo que esperar más de cinco semanas para conocer y firmar dicho contrato. Se puede apreciar que la gestión para firmar el contrato laboral no es la más eficiente ya que no se realiza antes de empezar las labores a realizar.

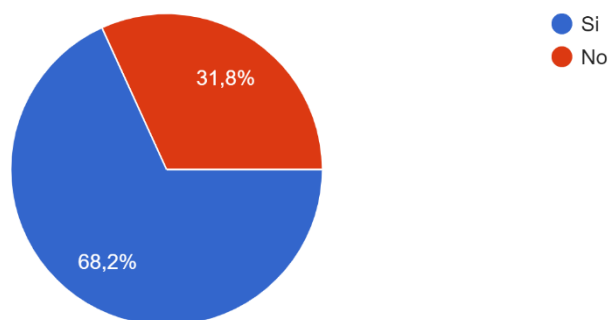


Ilustración 4- 34 ¿Cuándo realizo el proceso de vinculación laboral se entendió directamente con el área de talento humano de la empresa?

Fuente: Autores

En la Ilustración 4- 34 se puede apreciar que el 68,2% si realizo el proceso de vinculación laboral directamente con el área de talento humano de la empresa AFC S.A.S – Koaj, pero el 31,8% no se entendió directamente con el área de talento humano esto quiere decir que se generó intermediarios y podría ser una falla en la comunicación ya que el intermediario podría carecer de conocimientos sobre el proceso de vinculación laboral y la información suministrada no sería asertiva de la misma manera si el área de talento humano la suministra directamente.

4.2. Evaluación de la gestión y la operación de los procesos de vinculación laboral

Procesos de vinculación laboral

Información General

Nombre: JOSE LEONARDO LEISECA

Sexo: MASCULINO

Edad: 32

Cargo: GERENTE COMMERCIAL

Tiempo laborado: 6 AÑOS

Personas a cargo: MAS DE 20 PERSONAS

Área de trabajo: GERENCIA

A. Reclutamiento de persona.

1. ¿Por parte de la gerencia, cual es el tiempo de duración que aprueba la solicitud de la vacante para iniciar el proceso de reclutamiento?

RESPUESTA ENTREVISTADO: se aprueba de inmediato desde que se genera la vacante a ofertar.

ANÁLISIS: Es muy importante que el tiempo de aprobación se genere lo más rápido posible porque de esta manera se puede dar inicio al proceso de reclutamiento y el área de trabajo no se encuentre ausente sin el personal que debe desempeñar dicho cargo, por parte de

la gerencia de la empresa el manejo de este proceso se está llevando de la mejor manera para lograr la efectividad de la organización.

2. ¿Cada cuánto realizan reclutamientos internos como: ¿ascenso de personal, transferencia con ascenso de personal y programas desarrollo de personal?

RESPUESTA ENTREVISTADO: Cada vez que se genera la vacante se genera una selección interna para poder generar un ascenso.

ANÁLISIS: La empresa busca que sus colaboradores pueden crecer de manera laboral dentro de la organización generando oportunidades de ascenso cuando una vacante se genere con el fin de poder generar escalas a sus colaboradores dentro de la organización. Se podría decir que la organización piensa primero en un proceso de reclutamiento interno antes que externo.

3. ¿Qué métodos utilizan para realizar un reclutamiento interno?

RESPUESTA ENTREVISTADO: Se mide el rendimiento individual de cada colaborador en la aérea de las ventas. De igual forma cuando se genera la vacante se informa por medio de un circular.

ANÁLISIS: La empresa se enfoca en el rendimiento del colaborador en su aérea de trabajo enfocado en las ventas. Es muy importante que la empresa se dé la oportunidad explorar más allá del rendimiento del colaborador en las ventas, es poder analizar las fortalezas y

habilidades que desarrolla cada individuo, el nivel educativo podría ser una herramienta muy importante para el aumento de cargo. La empresa debería apreciar diferentes puntos aparte del rendimiento de las ventas.

4. ¿Quiénes son los encargados de ejecutar el proceso de reclutamiento de personal? ¿y qué procesos usan para ejecutarlo?

RESPUESTA ENTREVISTADO: Talento humano, base de datos de bolsa de empleo y caja de compensación.

ANÁLISIS: se puede apreciar en el análisis de la encuesta mostrada en la Ilustración 1-10 el 22,7% fue reclutado por una bolsa de empleo una participación muy inferior, la empresa debe entrar a conocer si la bolsa de empleo está ofertando las vacantes para lograr aumentar la participación. El entrevistado afirma que el medio por el cual se realiza el reclutamiento es por una bolsa de empleo, pero se está generando reclutamiento diferente al mencionado.

5. ¿Cuáles son los procesos que utilizan en el momento de publicar una convocatoria o vacante?

RESPUESTA ENTREVISTADO: Cuando se genera la vacante se informa por medio de la circular.

ANÁLISIS: La empresa pública la información de manera clara por medio de una circular para dar a conocer cuáles son los requisitos que se están solicitando para la aplicación

de dicha vacante es muy importante realizar este proceso para que los aspirantes conozcan que están buscando para que puedan desempeñar el nuevo cargo.

B. Selección de personal

1. ¿Qué tipos de entrevista cree que son más efectivas en el momento de hacer una buena selección de personal? ¿y con qué frecuencia las aplican?

RESPUESTA ENTREVISTADO: Se realizan entrevistas de tipo presencial de manera individual. Se aplica la entrevista a todo momento.

ANÁLISIS: En la empresa debería generar un formato de entrevista por Competencias es el tipo más utilizado en el momento actual en el que la búsqueda de talento se ha convertido en una prioridad para cualquier reclutador que se precie. Se trata de saber reconocer las habilidades y aptitudes de los candidatos para su posterior adaptación al puesto de trabajo, creatividad, agilidad mental, liderazgo, etc... Ya que la empresa maneja una aérea comercial y podría ser de mucha ayuda contratar personas con estas habilidades que podrían ser fundamentales para el crecimiento de la venta.

2. ¿Cuál es el proceso adecuado que utilizan al momento de realizar una entrevista?

RESPUESTA ENTREVISTADO: lo define el equipo de talento humano para cada cargo.

ANÁLISIS: Es muy importante que el área de talento humano tenga claro el proceso más adecuado para realizar la entrevista. Se debería establecer un solo proceso para una primera entrevista para la selección del personal y luego definir otra entrevista de acuerdo con el cargo.

3. ¿Para usted es importante el nivel educativo del colaborador que ocupa la vacante?

RESPUESTA ENTREVISTADO: Depende del cargo.

ANÁLISIS: El nivel educativo es una fuente primordial para el desarrollo de las actividades a desempeñar es una herramienta que ayuda al colaborador dentro de sus tareas diarias. La empresa se enfoca en el nivel educativo en los diferentes cargos.

4. ¿Si en su empresa encuentra empleados con talento, ustedes realizan acciones para retenerlos?

RESPUESTA ENTREVISTADO: si claro que sí.

ANÁLISIS: es muy importante que la empresa pueda identificar las habilidades o talentos que pueden desarrollar los futuros o colaboradores que ya se encuentran en la organización esto ayudaría a que la organización tenga un nivel más alto de productividad poder identificarlos y utilizarlos de la mejor manera ayudara no solo al colaborador a sentirse cómodo y agustino si no que le proporciona a la organización un plus convirtiéndola en una organización más efectiva.

5. ¿La relación con sus colaboradores directos es muy buena, como la calificaría?

RESPUESTA ENTREVISTADO: Si, la califico como buena.

ANÁLISIS: La comunicación es la base fundamental para conocer y entender los diferentes procesos es muy importante que se genere una comunicación asertiva, la empresa cuenta con una comunicación buena con sus colaboradores esto permite que tengan entendimiento por parte del líder y el colaborador. La empresa debe mantener esta comunicación para no tener altibajos y poder seguir creciente como organización.

6. ¿Cómo cree que ven los empleados de la empresa al área de Talento Humano?

RESPUESTA ENTREVISTADO: El área de talento humano se está formando hace aproximada mente un año, es algo nuevo para los colaboradores no saben cómo funciona. Se generaron cambios en el proceso de selección, los empleados tienen miedo cuando se generan cambios se podría decir que los colaboradores tienen una relación mala con esta área.

ANÁLISIS: Es primordial que la empresa entre apoyar al aérea de talento humano para que los colaboradores vean esta nueva área como algo positivo para ellos. De igual forma el área e talento humano se debe hacer notar como un área imparcial lo cual el colaborador tenga confianza de esta departamento de igual forma que se sienta apoyado por ella y que no sienta que es una amenaza sino todo lo contrario es el aérea donde vela por la integridad tanto de la empresa como del colaborador.

C. Contratación de personal

1. ¿Cuál es el tiempo promedio y a qué se debe el índice de rotación en su empresa?

RESPUESTA ENTREVISTADO: Mucha rotación de personal el tiempo promedio es de 8 meses esto se debe por el tipo de trabajo, enfocado para personas muy jóvenes buscan un empleo para superar una situación económica mas no para crecer en la organización.

ANÁLISIS: Se debe entrar conocer los factores principales de rotación de personal para conocer la causa principal de rotación de personal y poder entrar a conocer y evaluar en que está fallando la organización para generar acciones de mejora enfocadas en el crecimiento colectivo.

2. ¿Qué área es el que tiene mayor índice de rotación en su empresa?

RESPUESTA ENTREVISTADO: comercial.

ANÁLISIS: Si la empresa ya identifico el área con mayor rotación es importante que entre a evaluar todos los factores de esta área tales como: salario, horario, capacitación y demás factores que pueden influir en la rotación del personal.

3. ¿Qué métodos o pasos ejecutan para tomar una decisión asertiva en el momento de ocupar la vacante?

RESPUESTA ENTREVISTADO:

- Reclutamiento que cumpla con el perfil solicitado.
- Entrevista de habilidades
- Pruebas en el cargo

ANÁLISIS: la empresa tiene claro sus métodos y pasos que ejecutan para tomar una decisión asertiva deben entrar a evaluar si se están cumpliendo los pasos mencionados para que se genere un proceso de vinculación laboral basado en la eficiencia.

4. ¿Después de la selección, cuál es el tiempo que tarda la empresa para firmar el contrato y que procesos utilizan?

RESPUESTA ENTREVISTADO: De un día para otro, se envía una situación al trabajador un día máximo dos ya está el contrato firmado.

ANÁLISIS: La empresa debería gestionar este proceso antes que el colaborador ingrese a laborar ya que p Lo ideal es tener un contrato de trabajo firmado antes de iniciar cualquier labor en una empresa. Sin embargo, la demanda urgente de apoyo en ciertas actividades exige a veces empezar en el nuevo cargo antes de hacer el papeleo. La falta de un acuerdo escrito podría acarrear problemas legales.

5. ¿Cómo sabe si la persona que escogió es la adecuada para ocupar la vacante solicitada?

RESPUESTA ENTREVISTADO: El rendimiento individual en el puesto de trabajo.

ANÁLISIS: La empresa le apunta a evaluar al colaborador por el rendimiento que logró desempeñar cuando realiza las labores es ahí donde conoce si sabe realmente si la persona que escogió fue la más idónea para el cargo.

4.3. Diagnóstico y formulación de estrategias propuestas para el mejoramiento de las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal

El diagnóstico desarrollado en la empresa AFC S.A.S permite generar de manera objetiva una propuesta de estrategias, contemplando la revisión de material bibliográfico en el cual se integrarán herramientas para el diseño de estrategias. Entre las herramientas consultadas se encuentra la matriz DAFO, siendo esta la metodología seleccionada para el diagnóstico y diseño de las estrategias de mejoramiento del proceso de vinculación laboral de la empresa a continuación, se presenta el desarrollo de la matriz DAFO:

Tabla 4- 1 Matriz DAFO

Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
O1. Realización del proceso de vinculación enfocado en la efectividad.	A1. Requerimientos de personal que impliquen altos costos en contratación
O2. Evolución permanente de las nuevas tecnologías.	A2. Ofertas de la competencia.
O3. Agencias de reclutamiento.	A3. Falta de personal calificado.
O4. amplia oferta de mano de obra en el mercado laboral.	
Factores Internos	
Fortaleza	Debilidades
F1. Buena relación con los colaboradores.	D1. Rotación constante de personal.
F2. Calidad en todos los procesos.	D2. Inseguridad por parte de los colaboradores hacia el departamento de T.H.
F3. Colaboradores con alto rendimiento enfocado en las metas de la organización.	D3. Ineficiente uso de las herramientas tecnológicas en el proceso de selección de una vacante.
F4. Comunicación asertiva.	D4. Deficiente capacitación en el proceso de inducción.
F5. Baja conflictividad laboral.	D5. Intermediarios en los procesos de reclutamiento.
F6. Creación del área de talento humano.	
F7. Aumento de la productividad	

Fuente: Autores

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, los autores proponen las siguientes estrategias como recomendaciones de posibles mejoras a los actuales procesos de vinculación laboral de la empresa AFC S.A.S, Es muy importante que organización tenga una gestión del talento humano enfocada en la efectividad, el proceso de vinculación laboral es un factor muy importante para la organización por eso la creación de un modelo estándar donde cumpla con unos protocolos buscando que la organización tenga un proceso de vinculación laboral por pasos.

Tabla 4- 2 Formulación de estrategias, matriz DAFO

matriz DAFO		Factores Externos	
		Oportunidades	Amenazas
Factores Internos	Fortalezas	<p>E1. Fortalecer las prácticas de vinculación laboral teniendo el personal adecuado para dicho proceso. (F2, F3, F6, O1, O3.)</p> <p>E2. Implementación de los medios tecnológicos para la efectividad en los procesos. (F7, O2, O4.)</p>	<p>E3. Estandarizar el modelo de selección por competencias y valores. (F1, F4, F5, A1, A3.)</p> <p>E4. Incentivar el desarrollo de campañas de telemarketing. (F7, A2.)</p> <p>E5. Diseñar programa de bienestar laboral que promueva una cultura de compromiso y pertenencia. (F1, F2, F6, F7, A1, A3)</p>
	Debilidades	<p>E1. Fortalecer las prácticas de vinculación laboral teniendo el personal adecuado para dicho proceso. (O1, O2, O3, D2, D3, D5.)</p> <p>E3. Estandarizar el modelo de selección por competencias y valores. (O1, D1, D5)</p>	<p>E2. Implementación de los medios tecnológicos para la efectividad en los procesos. (D3, A1, A3)</p> <p>E4. Incentivar el desarrollo de campañas de telemarketing. (D4, A2, A3.).</p> <p>E5. Diseñar programa de bienestar laboral que promueva una cultura de compromiso y pertenencia. (D1, D2, D4, A1, A3.)</p>

Fuente: Autor

Una vez desarrollado el análisis en la empresa AFC S.A.S Koaj zona centro para el diseño y formulación de las estrategias, se ejecutó el plan de implementación de cada una de ellas, las cuales se encuentran enmarcados los objetivos y las metas propuestas para alcanzar dentro de un tiempo estimado para su desarrollo. Dentro del plan de implementación de estrategias se tomó la importancia de Analizar y describir los cargos de manera clara y asertiva. El modelo establecido para la vinculación de personal, examina y describe el puesto de trabajo y las labores que se van a desarrollar lo cual permite establecer el perfil de la persona que se va a contratar.

Estrategias para el proceso de vinculación laboral, reclutamiento, selección y contratación de personal.

Estrategia E1: Fortalecer las prácticas de vinculación laboral teniendo el personal adecuado para dicho proceso.

Objetivo: La empresa debe definir los requisitos más apropiados que debe obtener la vacante, basándose en el rendimiento positivo para la empresa, y los factores tales como el nivel educativo, la experiencia, el nivel de trayectoria por la organización de igual forma la implementación de metas y logros cumplidos dentro de ella.

Tabla 4- 3 Estrategia para el proceso de vinculación laboral E1

Cód.	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable	Supuesto
E1-1	Desarrollo de Talleres para la enseñanza de los procesos de vinculación.	2 o 3 meses	Diseñar un instrumento de apoyo para evaluar más a fondo las habilidades.	AFC S.A.S Koaj zona centro	Que los empleados se capaciten constantemente y pueda innovar los conocimientos.
E1-2	Evaluar el nivel educativo que sea apropiado al área de trabajo.	1 a 2 días	Perfilar un modelo que evalúe la competencia de desempeño a la empresa.	AFC S.A.S Koaj zona centro	Mostrar interés de los empleados para que disponga un buen clima social para dar inicio a los procesos.
E1-3	Direccionar las tareas del puesto que permita identificar el candidato ideal.	Cada 3 meses	Capacitar a los empleados para estar actualizados e innovados.	AFC S.A.S Koaj zona centro	Que los empleados consideren importante capacitarse y estar actualizados e innovados para identificar al candidato ideal.

Fuente: Autor

Estrategia E2: Implementación de los medios tecnológicos para la efectividad en los procesos

Objetivo: La organización debería sacar más provecho de las redes sociales considerando este medio como una herramienta más efectiva, y así poder buscar más información acerca del aspirante, además las redes son un excelente medio para captar efectivamente la atención de posibles candidatos.

Tabla 4- 4 Estrategia para el proceso de vinculación E2

Cód.	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable	Supuesto
E2-1	Desarrollar talleres de enseñanza para el manejo y manipulación de los instrumentos informáticos	3 meses	Capacitación de personal	AFC S.A.S Koaj zona centro	Que los empleados se apropien la tecnología empleada y actualizarse constantemente en el proceso de adaptación al cambio.
E2-2	Diseño de instrumentos tecnológicos para la innovación, actualización de los procesos de vinculación.	3 meses	Capacitación de personal	AFC S.A.S Koaj zona centro	Que los empleados aprovechen la tecnología y la puedan apropiar a la necesidad.
E3-3	Actualizar la información contantemente en las redes, para que la información sea más visible.	3 meses	Seguimiento de redes e innovación de las mismas.	AFC S.A.S Koaj zona centro	Seguimientos a los empleados para la innovación en las redes.

Fuente: Autor

Estrategia E3: Estandarizar el modelo de selección por competencia y valores.

Objetivo: La organización debe ser muy estricta con los requisitos solicitados, debe realizar unos pasos mínimos requeridos para lograr hacer la selección más idónea y elegir un nuevo colaborador para la organización o para un área de trabajo diferente a la que viene desempeñando.

Tabla 4- 5 Estrategia para el proceso de vinculación laboral E3

Cód.	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable	Supuesto
E3-1	Confirmar los datos de la hoja de vida sobre: formación y experiencia laboral.	Al momento de ingresar	Diseñar una base de datos para recopilar la información.	AFC S.A.S Koaj zona centro	Informar al personal los debidos requisitos para la solicitud del empleo y mostrar el perfil que la empresa requiere para dicho cargo.
E3-2	Solicitar unos documentos de ingresos para tener la documentación necesaria.	Al momento de ingresar	Diseñar una base de datos para recopilar la información.	AFC S.A.S Koaj zona centro	Saber si se adapta a las necesidades de la compañía y a los requerimientos del puesto.
E4-3	Realizar pruebas y entrevistas que ayudan a conocer las habilidades y destrezas que tiene cada aspirante.	3 meses	Capacitar al personal	AFC S.A.S Koaj zona centro	Obtener la máxima cantidad de información para saber la adaptabilidad del entrevistado a la posición que se oferta.

Fuente: Autor

Estrategia E4: Incentivar el desarrollo de campañas de telemarketing.

Objetivo: Evaluar el desarrollo de los planes y estrategias de los procesos de vinculación, permitiendo un contacto directo entre los agentes seleccionados, facilitando una comunicación asertiva que permita un adecuado seguimiento de resultados y estrategias utilizadas.

Tabla 4- 6 Estrategia para el proceso de vinculación laboral E4

Cód.	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable	Supuesto
E4-1	Desarrollar capacitaciones de habilidades y técnicas para conocer sobre el telemarketing	3 meses	Capacitar a los empleados.	AFC S.A.S Koaj zona centro	Que los empleados reciban inducciones para empaparse del tema.
E4-2	Acompañamiento a los empleados para promover y conocer los seguimientos de los procesos del telemarketing.	2 meses	Seguimientos contantes para conocer el tema.	AFC S.A.S Koaj zona centro	Con el acompañamiento adecuado el tema se desenvolverá más rápido y efectivo.
E4-3	Formulación y ejecución de planes piloto para garantizar información adecuada.	4 meses	Capacitaciones para los empleados	AFC S.A.S Koaj zona centro	Que los empleados puedan facilitar el montaje de los pilotos para validar resultados.

Fuente: Autor

Estrategia E5: Diseñar programas de bienestar laboral que promueva una cultura de compromiso y pertenencia.

Objetivó: Proyectar una serie de actividades orientadas a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, permitiendo la participación activa en los distintos programas y políticas internas de la organización.

Tabla 4- 7 Estrategia para el proceso de vinculación laboral E5

Cód.	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable	Supuesto
E5-1	Diseñar programas y capacitaciones de apoyo, logrando la motivación en los empleados.	5 meses	Capacitar a los empleados	AFC S.A.S Koaj zona centro	Participar activamente en los distintos programas y capacitaciones internos de la organización.
E5-2	Formulación y ejecución de incentivos para motivar a los empleados y generar un buen clima y calidad laboral.	6 meses	Realizar pausas activas constantes	AFC S.A.S Koaj zona centro	Es importante que los empleados se sientan motivados para ejercer con más eficiencia y eficacia.

E5-3	Realizar exámenes médicos y técnicos para conocer las condiciones de los empleados y así confirmar su estado y satisfacción en el trabajo.	6 meses	Control de exámenes y pruebas	AFC S.A.S Koaj zona centro	Si un empleado se encuentra satisfecho su productividad tendrá éxito para la organización.
-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	-------------------------------	----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Autor

5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez desarrollada la presente investigación y analizados los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

- Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y los análisis de la entrevista realizada a la empresa AFC S.A.S – KOAJ se generó una serie de estrategias para la vinculación laboral logrando que la empresa fortalezca este proceso es muy importante que la empresa entre a analizar las habilidades, destrezas, conocimientos y personalidad de cada uno de los aspirantes a los diferentes cargos con el fin de generar una selección a la persona más idónea para desempeñar el cargo.
- La empresa debe entrar a apoyar y dar a conocer el área de talento humano se entiende que esta es nueva en la organización y que muchos colaboradores no conocen a fondo los procesos que se ejecutan en ella, pero es muy importante que todos los colaboradores de la empresa AFC S.A.S fortalezcan la relación con el área de talento humano esto permitirá mitigar el miedo que tienen sobre ella, consiguiendo que todos los colaboradores logren cambiar la percepción que tienen sobre este departamento y así mejorar la cultura organizacional. Se genera más comunicación por parte del empleado a la empresa.

- Mediante la utilización de la encuesta se obtuvo como resultado un deficiente en el proceso de vinculación laboral, poca seguridad, mucha rotación de personal y muy pocas posibilidades de generar un crecimiento y satisfacción de las necesidades del colaborador de la empresa AFC S.A.S
- La empresa debe unir los procesos de vinculación laboral para lograr una efectividad en la realización de dichos procesos, se debe generar los alcances que se quieran obtener de la realización de este proceso, de igual forma se debe generar un instructivo propio de la organización para que ella pueda tener más control sobre la ejecución de los procesos de vinculación laboral.
- La empresa debe contar con los formatos adecuados para la realización del proceso de vinculación laboral, generando un análisis de la propuesta de igual forma se deben plantear unas limitaciones. Esto permitirá que el proceso tenga una estructura sólida y que se ajuste a las condiciones que la empresa requiere.
- Es muy importante que la empresa logre ejecutar estos procedimientos de la mejor manera por que le permite a la organización AFC S.A.S – KOAJ construir una identidad como empresa, es lograr que más allá de una marca es mostrarse como una empresa formada con unos procesos basados en efectividad esto se puede evidenciar en el desempeño de los colaboradores de la empresa y si la empresa logra generar un buen proceso de selección va poder mantener un estándar de calidad.

- Estos procedimientos también ayudaran a reducir la rotación del personal y aumentar el compromiso de los colaboradores si ellos notan que la empresa realiza los procesos de manera justa van a entrar a valorar más el puesto de trabajo que la empresa está ofreciendo es ahí donde aumenta la productividad de la organización.
- Con el fin de contribuir al desarrollo de una óptima dirección de talento humano se realiza el diseño de estrategias para dicha gestión, las cuales serán implementadas en el desarrollo y direccionamiento de la empresa AFC S.A.S –KOAJ

5.2 Limitaciones del estudio

En la presente investigación se había planteado la realización de las encuestas y la entrevista de manera presencial, de igual forma se había tomado la decisión de realizar un desplazamiento a la ciudad de ibague-tolima para ejecución de dichas encuestas, pero por motivos de emergencia sanitaria no se logró realizar el desplazamiento a la ciudad ya que nos encontramos en cuarentena por causa de una epidemia mundial llamada el Covid 19. Por esta razón se debió plantear una encuesta virtual y una entrevista por vía telefónica no se pudo realizar la visita a las diferentes tiendas a encuestar.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aillon, p. p. (2008). seleccion y contratacion en administracion internacional de los recursos humanos . chia : universidad de la sabana .
- Arango , M. M., & Ramírez , D. M. (2007). Análisis desde la teoría motivacional . pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Armas Ortega , Y. M., Llanos Encalda , M. d., & Traverso , A. H. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.
- Báez Conde , E., Zambrano Vargas , S. M., & Marquez Moreno , O. R. (2018). Prácticas de gestión humana. boyacca: revista Encuentros, Vol. 16-02 de julio-dic.
- Bejarano. (2013). Gestión del talento Humano como estrategia para retención. Medellin: Universidad de Medellin.
- Blandón Arce, A. J., & Londoño Fernández, A. (2017). Satisfacción Laboral y Tipos de Vinculación en los Empleados . Medellín: Universidad de San Buenaventura Colombia.
- Botero Caicedo , N. (s.f.). Tratamiento de la escuela de las relaciones Humanas. Manizales: Universidad nacional de Colombia.
- Bravo Ross, W. A., Delgado Litardo , B. I., & Parrales, C. G. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Bringas, C. S. (2016). Reclutamiento 2.0. universidad de cantabria .
- Cadena, V. M. (2014). la importancia del procesos de selección de personal y. bogotá d.c.: universidad militar nueva granada.
- Calderon Hernández , G., Álvarez Giraldo , C. M., & Naranjo Valencia , J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones. Bogotá.
- Camargo , (2014). Laimportancia del proceso de selcción de personal. BOGOTÁ D.C.: Universidad militar nueva granada.
- Castaño Collado , M. G., López Montalvo , G. d., & Prieto Zamora , J. M. (2011). Guía Técnica y de buenas practicas en reclutamiento y seleccion del personal. Universidad Complutense de Madrid.
- Chiavenato , & Idalberto . (2009). gestion del talento humano. mexico: S.A. DE C.V.
- Chiavenato , & Idalveto . (1999). Editorial Mc graw hill.
- Chiavenato , & Idalveto . (1999). Administracion de personal. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, L. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Mexico D.F: McGraw - Hill.

DANE. (2015). DANE.

Delgado, J. J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal . universidad miguel hernandez de elche.

Diaz Ortiz, X. (2017). Procedimiento reclutamiento, selección y contratación de personal . Pais .

Espitia , M. A., & Sáenz Beira , E. (2017). El desarrollo del modelo de contratación de talento humano en el sector público en Colombia. Bogota D.C : Universidad Santo Tomás .

Fiiap. (2014). Manual de contratación laboral en la sección de patronato. Cooperación española.

Flórez Rosero , K., & Villacoba Castañeda, J. (2018). La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las MYPES. Revista Espacios, 3, 4, 5.

Galeano , V. A., García Corredor , J. J., Quiroga Trujillo , I. A., & Ramírez Cuervo , A. (2016). Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización . BOGOTÁ: Universidad Sergio Aboleda .

Giovannone , P. M. (2011). procesos de reclutamiento. Universidad nacional de la plata.

Giovannone, P. M. (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Universidad Nacional de La Plata.

Gómez, J. R. (2014). La selección de personal en las organizaciones Externa VS interna . universidad de valladolid.

Gonzales Garcia , F. (2012). Conceptos sobre innovación . Colombia: Asociación Colombiana de facultades de ingeniería.

Henoa, J. E. (2011). Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración –. Manizales : Universidad Nacional de Colombia.

Maslow, A. (septiembre de 2017). universia.net. Obtenido de universia.net.

Maslow, A. (07 de septiembre de 2017). universia.net. Obtenido de universia.net:
<https://noticias.universia.net.mx/educacion/noticia/2017/09/07/1155577/teoria-necesidades-humanas-abraham-maslow.html>

Meléndez, M. M.–B. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom . Cartagena: Universidad de Cartagena.

Pinto, J. F. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT, 80, 81, 82.

Porter , M. (2010). Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Pirámide.

Ramírez, L. A. (2007). Teoría Administrativa, Escuela de las Relaciones Humanas. Santiago de Chile : Universidad de Santiago de Chile .

- Rengel , S. (2006). La importancia del recurso humano en la estrategia de las investigaciones. Chia: Universidad de la sabana.
- Romero Delgado , J. J. (2016). Nuevas tendencias en el reclutamiento y seleccion de personal . Universidad Miguel Hernandez de Elche .
- Sáez, F., Garcia , O., Palao , J., & Rojo , P. (2003). Innovación tecnológica en las empresas: Temas básicos. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Saiz , T. (2017). Cómo reclutan las empresas a sus empleados: Nuevas técnicas de selcción de personal . Universidad de Cantabria .
- Sánchez Cuadros , C. Y. (2015). Contrato de trabajo Realidad en el sector privado . Bogota D.C: Universidad Catolica de Colombia .
- Sua, W. (2016). Guia para la formación laboral . Bogotá D.C: Fedepalma .
- Suarez Toro , L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones . Bogoota D.C.: Universidad militar nueva granada .
- Turienzo, R. (2016). El pequeño libro de la motivacion . barcelona : alienta.
- Vazquez Moctezuma, S. E. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. Revista Infoacceso, 5, 6, 7, 8.
- Wilches Sua , H. (2016). Guia para la formalización laboral, formas de contratación y aplicación de la norma de seguridad y salud en el trabajo en la palma de aceite . Bogotá D.C: Fedepalma.

7. ANEXOS

Anexo A. Caracterización de la empresa Koaj

La empresa koaj Es una multinacional del sector retail con presencia en Colombia, México, Costa Rica, Ecuador y Panamá; con operaciones en China, Bangladesh e India. Nuestra sede principal está ubicada en Bogotá – Colombia, donde generamos más de 6000 empleos directos que impulsan el desarrollo del país. Somos expertos en interpretar la moda del mundo y hacerla posible en gran medida con manos colombianas, teniendo como aliados a productores internacionales con quienes garantizamos look, calidad, precio y actualidad.

Permoda inicia hace más de 30 años con la marca Armi, nuestro objetivo fue siempre ofrecer a los ejecutivos jóvenes de la época, atuendos con buen look. Luego llegó Pronto, una marca enfocada en el segmento joven y urbano. Años después nació B*kul, una marca pensada para los adolescentes más irreverentes, y por último surgió KOAJ, marca que se ha posicionado con gran fuerza a nivel nacional e internacional. Gracias a la diversidad en el target group de nuestras marcas, hemos fortalecido y fidelizado cada día a un mayor número de personas en diferentes países que nos ven como una alternativa urbana, moderna y complementaria. Constantemente en Permoda hacemos importantes inversiones en tecnología, estas nos mantienen a la vanguardia y nos convierten en creadores de moda única, auténtica y variada para satisfacer los gustos de un mercado diverso y exigente. Pensando en internacionalizarnos con éxito, inspiramos nuestros diseños y creaciones en las pasarelas urbanas, oficiales e informales de ciudades cosmopolitas como New York y Milán, capitales de la moda. Permoda, desde una moderna estructura logística en Colombia, controla sus operaciones y distribuye estratégicamente sus prendas, con estrictos controles de calidad, y con la consolidación de

nuestros procesos, nos hemos trazado el gran objetivo de convertirnos en la empresa creadora de moda más importante de Latinoamérica.

MISIÓN

Convertimos en realidad el sueño de nuestros clientes de vestir a la moda.

VISIÓN

Ser reconocidos como la mejor MARCA, por las personas que quieren vestir a la moda, con un estilo propio, joven y moderno, ofreciendo colecciones de alta calidad a precios muy competitivos.

NUESTROS VALORES

- **Innovación**

Construimos un nuevo camino para llegar a la meta

- **Modernidad**

Nos transformamos permanentemente para ser los mejores

- **Dinamismo**

Actuamos con energía, fuerza y diligencia

- **Velocidad**

Somos ágiles para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes

- **Sostenibilidad**

Hacemos un mundo mejor, generando valor

- **Triunfador**

Hacemos posible lo imposible

PROYECTÁNDONOS AL FUTURO



1983

- Hacemos realidad el sueño y creamos la compañía **Permoda Ltda.**



1986

- Abrimos la primera tienda **ARMI.**



1990

- Damos apertura a la primera tienda **PRONTO.**



1996

- Vamos más allá en el bienestar de nuestros colaboradores e inauguramos el **Hogar Empresarial CDI Amiguitos de Lío.**



SOSTENIBILIDAD



- Entre el año 2017 y 2018 redujimos un 17% de nuestro consumo energético. Lo hicimos gracias a la inversión en los procesos productivos con mayor demanda de este recurso.
- En el 2018 evidenciamos un incremento general en el consumo de agua correspondiente al 2%, con un aumento en la producción y por eso aumentamos la cantidad de procesos para usar residuos aprovechables.
- El Centro de Desarrollo Infantil Amiguitos de Lío en convenio con el ICBF, además de garantizar el acceso a educación de los niños y niñas en su primera infancia, desarrolla la intervención y profundización necesaria con las familias de los colaboradores vinculados al jardín infantil.
- En el Centro de Formación KOAJ/Permoda LTDA. desde noviembre de 2015 realizamos una alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, buscando formar a hombres y mujeres en el arte de la confección. Es este semillero una de las principales fuentes de selección para cubrir las vacantes de nuestros procesos de confección.
- Contamos con un programa de inclusión laboral con más de 65 personas no oyentes que desarrollan su trabajo en la elaboración de las prendas que se comercializan en nuestras tiendas KOAJ.
- En convenio con la Cruz Roja, generamos oportunidades laborales de calidad a la población migrante que hizo parte del asentamiento ubicado en las inmediaciones de las oficinas principales de KOAJ Permoda.

LOGO



PAGINA WEB

<https://www.koaj.co/sobre-permoda-620.html>

BALANCE SOCIAL 2016 CREANDO MODA SOSTENIBLE

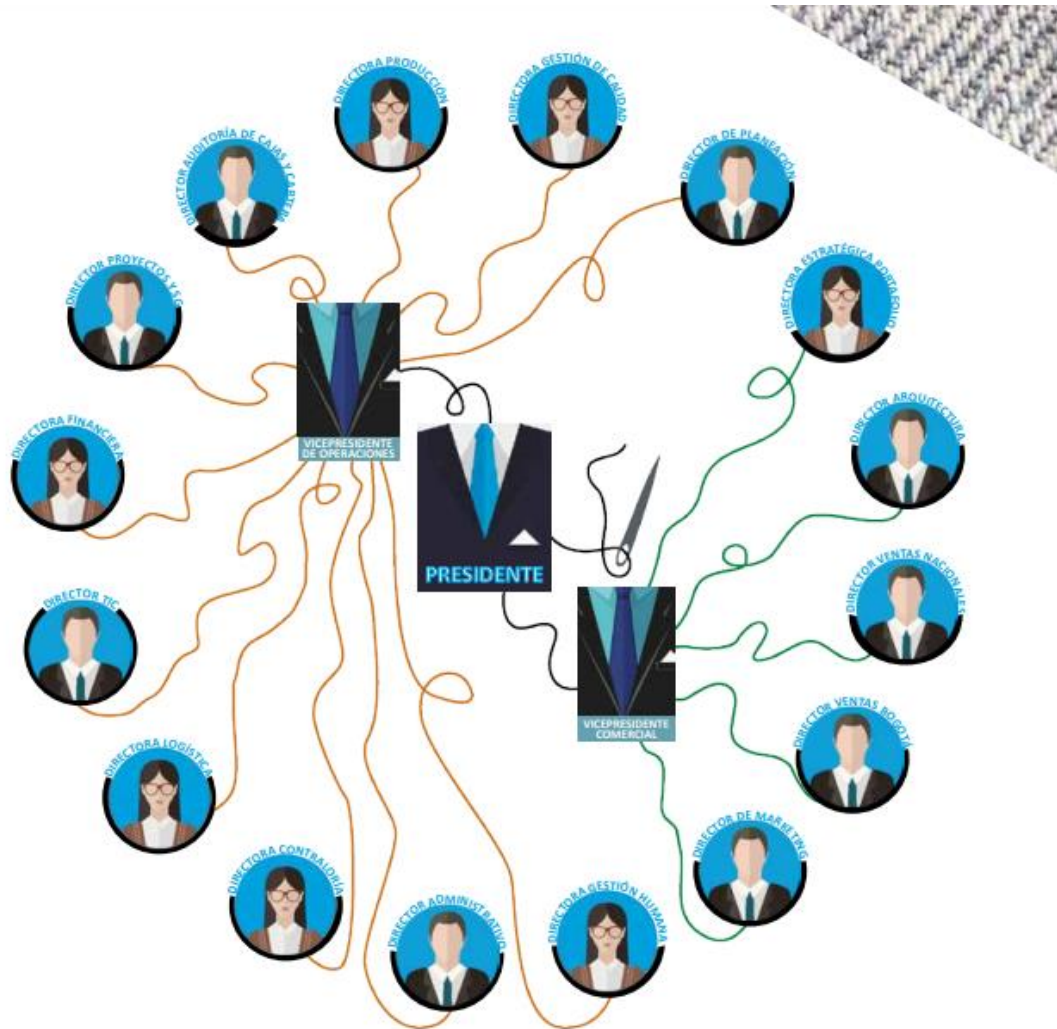
MENSAJE CORPORATIVO

El 2016 fue un año de replanteamiento estratégico buscando hacer de Permoda una compañía altamente competitiva. Resultado de esto fue la definición de una estrategia corporativa que determinó la ruta de navegación para los próximos años. Continuaremos trabajando con el mismo entusiasmo, compromiso y responsabilidad para seguir haciendo de Permoda una empresa que contribuye a transformar de manera positiva la industria colombiana;

tenemos frente a nosotros un futuro lleno de oportunidades y contamos con toda la disposición para aprovecharlas. Presentamos nuestro Balance Social con nuestro desempeño social, económico Año tras año hemos obtenido resultados positivos gracias a las prácticas de gestión, basadas en la confianza y en los cambios de estrategias, pasando de cuatro colecciones anuales a colecciones semanales creando valor al proceso y posicionando el producto como una marca joven, moderna y actual. Siendo coherentes con este propósito, nos vinculamos con iniciativas de sostenibilidad y objetivos estratégicos que generan valor para nuestra compañía, nuestros clientes y demás grupos de interés. Y ambiental el cual pretende ser una herramienta de gestión que facilite la identificación de asuntos materiales, el cumplimiento de la normatividad legal y las oportunidades de mejoramiento. En el 2017 continuaremos avanzando en el objetivo de conseguir un proceso de aprovisionamiento que asegure la entrega del producto final a la tienda en un tiempo cada vez más corto. Hoy nos toma 180 días desde la idea creativa a la tienda y pretendemos llevarlo a 90. Para esto vamos a trabajar en un modelo de análisis de los procesos y reducción de los tiempos y pasos que no agregan valor. Debemos alinear el proceso de evolución y actualización de productos para que todas las prendas desde la planeación se generen entregándose simultáneamente en tiendas, de forma continua y eficaz con entregas semanales de productos frescos en forma coordinada con la gama de color y que conjuguen armónicamente entre prendas por género y tendencia. Luego de esta breve introducción, presento en nombre de todo el equipo de directivos y trabajadores de Permoda nuestro primer Balance Social, que esperamos les permita apreciar el valor de las operaciones más representativas y los avances en términos de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial durante el año 2016. Agradezco de forma especial a la Junta de Socios por su continuo apoyo y respaldo a nuestras iniciativas, al equipo de colaboradores de la empresa en todos los niveles, a nuestros clientes, proveedores, contratistas y entidades financieras, por su confianza y

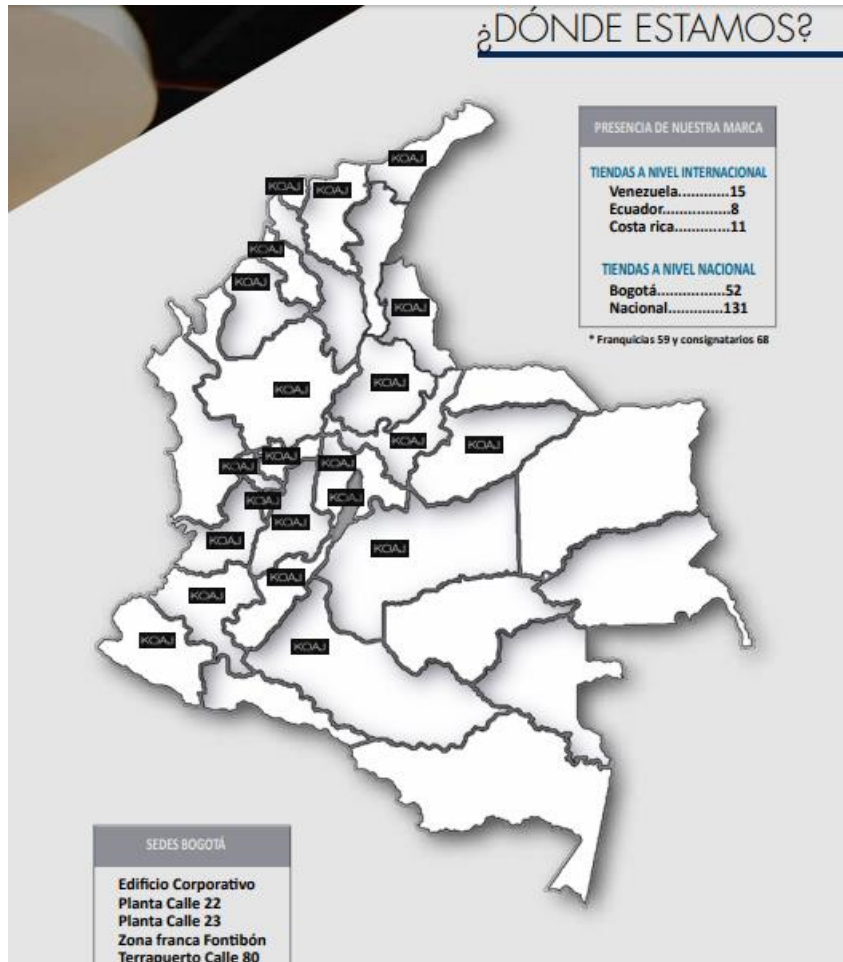
credibilidad en lo que hacemos. GERMÁN ORLANDO PIEDRAHÍTA PEÑA Vicepresidente de Operaciones.

ORGANIGRAMA



Fuente: koaj

UBICACIÓN



Fuente: koaj



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ofrecen una visión de un mundo más justo, más próspero, pacífico y sostenible, en el que nadie es dejado atrás. Los ODS tienen como propósito poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e incluyentes, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales. En Permoda somos conscientes que, para garantizar un desempeño sostenible y rentable de la compañía, debemos trabajar de la mano de nuestro entorno, promoviendo prosperidad en nuestras esferas de influencia. Estos objetivos responden a un involucramiento continuo con nuestros grupos de interés, que nos permite entender sus expectativas frente a la compañía, analizar los riesgos y oportunidades tanto para el entorno como para la empresa, conocer la realidad de la industria y el contexto donde operamos, y alinearnos con los más altos estándares nacionales e internacionales de sostenibilidad.

METODOLOGÍA KAIZEN

2016 fue un año de profundas transformaciones en el modelo de aprovisionamiento de Permoda, el primer trimestre se caracterizó por un desbalance en las entregas de producto hacia el área comercial; lo cual llevó a la reestructuración completa del modelo. Inmersos desde enero en la metodología de seguimiento al proceso Obeya (Herramienta Kaizen), los equipos de las diferentes áreas pertenecientes al modelo de aprovisionamiento, iniciaron una integración que permitió reformular el proceso. Hasta abril, el modelo de desarrollo y entrega de producto tenía una dinámica por colecciones, de largo tiempo de programación y de grandes acumulaciones de producto en cada fase del proceso. Se estudió minuciosamente cada fase del proceso y se definió un nuevo Gantt, el cual tuvo vigencia desde el mes de marzo,

desarrollando y entregando producto semanal, el cual se vería reflejado en los puntos de venta desde la primera semana de mayo y el cual se mantiene hasta hoy. Los ciclos desde la idea hasta tener el producto en tienda, son de 60 días, podemos ingresar producto nuevo cada semana y demostrar frescura e innovación constantemente. Sin duda este fue un cambio profundo en la concepción del proceso en Permoda, la cultura de los equipos debió adaptarse al nuevo modelo y aprender otros mecanismos para gestionar y medir los resultados. No ha sido fácil, los resultados han ido mejorando y el proceso madura semana a semana permitiendo que las entregas en costo, look, actualidad y calidad cumplan con las expectativas de los clientes.

EMPLEO

En Permoda contamos con estrictos procedimientos de selección y contratación que nos permiten encontrar el mejor talento humano para el desarrollo de nuestras operaciones. Le apostamos al talento colombiano generando empleo a más de 4000 colaboradores en su mayoría mujeres y día a día entregan lo mejor de sí para que Permoda sea una empresa de calidad internacional.

La formación, desarrollo y capacitación de nuestros colaboradores son temas esenciales para nuestra gestión empresarial y competitividad en el mercado. Durante el año 2016 se trabajaron alrededor de 258 temáticas dentro del proceso de formación.

FORMACIÓN VIRTUAL

En Permoda tenemos un claro compromiso de promoción y desarrollo hacia nuestros colaboradores, por esta razón, adicional a todos los procesos de formación presenciales que se desarrollan, también incursionamos en nuevas estrategias de formaciones semi presenciales y virtuales con la Universidad de la moda. Estas estrategias nos permiten tener una cobertura más

amplia y realizar un seguimiento más específico a las necesidades de formación de nuestros equipos de trabajo. Durante el 2016 logramos iniciar procesos de formación virtuales con 1033 colaboradores con una inversión de casi 10.000 horas de formación dedicadas en estos procesos

BIENESTAR LABORAL

Entendemos la pasión y el compromiso con el cual todos nuestros colaboradores hacen que día a día Permoda siga siendo reconocida como una de las empresas más importantes del sector textil en Colombia. Es por esto que durante el 2016 llevamos a cabo el plan de bienestar para promover el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores; dentro de este se destacaron actividades como la campaña del buen trato en la que los colaboradores recibieron “vacunas” con nombres orientados en los valores corporativos de la compañía con el fin de sensibilizar el desarrollo de comportamientos sociales que lleven a un cambio y mejoramiento de las relaciones interpersonales por medio de espacios de trabajo donde primen las relaciones de cordialidad, armonía, buena comunicación y de respeto, que permitan fomentar e interiorizar los valores institucionales. Entendemos que nuestra población está constituida en mayor proporción por mujeres, por lo que llevamos a cabo actividades como la celebración del día de la mujer y el día de la madre, encaminadas a conmemorar el rol femenino al interior de la organización.

PROTECCIÓN SOCIAL

La superación del conflicto armado y la construcción de una Paz sostenible son tareas colectivas que requieren el compromiso, seguimiento y empeño de todos los colombianos. La construcción de Paz es una apuesta a largo plazo, que implica transformaciones culturales, sociales, políticas y económicas significativas, capaces de ampliar efectivamente la ciudadanía

y el goce de derechos, y al mismo tiempo de eliminar el uso de la violencia del repertorio de alternativas para tramitar diferencias, alcanzar metas o realizar transacciones. Los líderes del sector empresarial tenemos una gran responsabilidad no solo como aportantes de grandes recursos económicos para la construcción de paz, y generadores de empleo a nivel nacional y regional, sino también como dinamizadores de los entornos en los que operamos generando impactos positivos que contribuyan a un progreso social, económico y ambiental en todos los rincones de nuestro país. En Permoda estamos convencidos que la construcción de Paz es responsabilidad de todos los colombianos, por esta razón estamos alineados con un sistema de prevención de lavado de activos, lucha contra la corrupción y financiación del terrorismo. Así mismo nos preparamos para el escenario del post conflicto en el cual nos acogeremos a las directrices del gobierno en materia de inclusión social.

- **No discriminación**

Dentro de las líneas de negocio de Permoda no existe ningún tipo de discriminación ya sea por su condición de género, raza, orientación sexual, preferencias políticas y/o religiosas, etnias y por condición de discapacidad. Se busca comunicar a todos los colaboradores los beneficios de No discriminar, puesto que trabajaríamos con más seguridad, se contaría con un ambiente de trabajo digno fomentando el respeto y la tolerancia. Así mismo durante el periodo reportado no se han presentado incidentes de discriminación. De manera preventiva incluimos en nuestras políticas de responsabilidad social empresarial, lineamientos para prevenir la ocurrencia de este tipo de incidentes.

- **Libertad de asociación**

En Permoda nos esforzamos por implementar las mejores prácticas que fomenten y garanticen el derecho a la libertad de asociación. Nos acogemos a la reglamentación referente a libertad de asociación contenida en la constitución política de Colombia, el código sustantivo de trabajo y nuestro reglamento interno de trabajo, que establece expresamente la prohibición de limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.

- **Trabajo forzoso**

Al asegurar la aplicación de las políticas de contratación y el reglamento interno de trabajo, garantizamos que no existen incidentes de trabajo forzado. Bajo ninguna circunstancia nuestros colaboradores, proveedores y contratistas pueden estar privados de su libertad, ser obligados a realizar trabajos forzados o emplear a menores de edad.

- **Prácticas de competencia desleal**

Permoda adopta mecanismos para evitar incurrir en prácticas de restricciones de la libre competencia o prácticas de competencia desleal y toma medidas para cooperar con las políticas gremiales.

ESCULA DE FORMACIÓN DUAL

Buscamos desarrollar actitudes, valores, habilidades y destrezas en el manejo de la maquinaria de confección industrial para ropa exterior o interior y deportiva, a través de la implementación del modelo de formación dual en alianza estratégica entre el sector empresarial y el SENA, que permitió capacitar con mayores niveles de pertinencia, oportunidad, eficacia,

flexibilidad y calidad el talento humano en las ocupaciones requeridas actualmente y hacia futuro por el sector productivo colombiano. Esto nos permitió involucrarnos activamente en el proceso de formación personal y profesional de los aprendices, preparándolos con los conocimientos mínimos de empleabilidad requeridos por el sector y la compañía, y permitiéndonos ahondar en los componentes humanos y de valores que contribuyen al desarrollo de nuestros equipos de trabajo.

Beneficios para los aprendices:

- Aumenta la motivación y efectividad de sus procesos de aprendizaje.
- Apropian y aplican aprendizajes realmente necesarios en los contextos productivo y social.
- Desarrollan las competencias específicas y transversales propias del contexto productivo en un ambiente real.
- Disponen de formación especializada y valorada por el mercado laboral.
- Pueden realizar sus procesos de aprendizaje y de práctica real de manera retribuida.
- Mejora los niveles de su desarrollo personal, social y laboral
- Aumenta las oportunidades de materializar su proyecto de vida y su realización personal

VOLUNTARIADO

El voluntariado se constituye en una actividad de carácter no obligatorio que se realiza de forma participativa y espontánea, su pretensión no es obtener recursos sino prestar una ayuda a la sociedad. Para Permoda, es un espacio de tiempo libre y voluntario donde los

colaboradores tienen la posibilidad de desarrollar nuevas ideas y habilidades que aportan al servicio de la comunidad con el objeto de aumentar su compromiso social, mejorar el clima organizacional y fortalecer valores corporativos a través de: Aportes económicos específicos, participación en actividades programadas en coordinación con fundaciones y eventos focalizados de voluntariado. La compañía desde hace unos años viene desarrollando acciones sociales encaminadas al apoyo de situaciones de emergencias y fundaciones mediante el aporte en especie o dinero de sus colaboradores, 75 donantes de sangre, aportes a la educación de niños y niñas a través del programa. De igual forma fueron donadas 1484 unidades de alimentos, enviadas para la atención de la emergencia que se presentó en Ecuador. Observando que en este tipo de prácticas es evidente el compromiso y el sentido de pertenencia y se hace necesario formalizar este tipo de prácticas con el objeto de consolidar un espacio para el fortalecimiento de habilidades que impacten en la mejora continua del clima y por tanto en la consolidación de una cultura organizacional que fidelice a los colaboradores. Por otra parte, el fomentar la acción participativa de los colaboradores para aportar a las situaciones que reflejan la realidad social, impacta en la población de manera positiva al dar un significado no solo a sus habilidades, sino que adicional les permite valorar sus condiciones de vida actual y a tomar acción frente a situaciones de cambio personal. Por tanto, la formalización del programa de voluntariado se constituye como una estrategia de fidelización de los colaboradores, respondiendo a la disminución de los indicadores de rotación, al igual que permite ampliar el aporte a instituciones sociales que contribuyen a las situaciones sociales que en determinadas ocasiones pueden presentar los mismos colaboradores.

MENSAJE DE NUESTROS LÍDERES

En Permoda Ltda. Hemos entendido que una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, ambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. Para lograr este objetivo hemos incorporado en nuestro ADN, el valor de la sostenibilidad con la premisa “hacemos un mundo mejor, generando valor” siendo parte de nuestra cultura organizacional; comprendemos que ser sostenibles es un compromiso que se construye colectivamente, en equipo y con todos. No basta con hacer inversiones en la transformación de la infraestructura, o en la adquisición de nueva tecnología; entendemos que ser sostenibles es parte de nuestro negocio y una manera de relacionarnos con todo lo que nos rodea, por eso decidimos involucrar a quienes hacemos posible el sueño de nuestros clientes de vestir a la moda. En este sentido, asumimos nuestro compromiso con los Objetivos del Desarrollo Sostenible los cuales están articulados en el desarrollo del presente informe, el cual contiene nuestras prioridades, las inquietudes constantes y los focos de actuación que han sido nuestra carta de navegación para trabajar continuamente y reevaluar nuestro quehacer. Somos críticos de cada uno de nuestros procesos, siempre encontramos en cada problema una oportunidad haciendo posible lo imposible, esta constante exigencia nos ha dado un posicionamiento en el mercado que responde a las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad, look y el mejor precio, ahora nuestro desafío es mejorar en procesos ambientales, innovar en el desarrollo de nuevas texturas y fibras para hacer de la moda también un estilo de vida más consciente. Sólo nos resta agradecer a todos quienes han creído y crecido con nosotros, porque gracias a ustedes renovamos cada día nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos y eso mantiene nuestra motivación en un nivel muy alto para seguir dando lo mejor de nosotros.

Anexo B. Diseño de la entrevista

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar datos sobre los actuales procesos de vinculación laborales de la empresa AFC S.A.S – KOAJ zona centro, con el fin de ser analizados y recogidos para el desarrollo del proyecto final que otorga título de Administración de empresas de la Universidad minuto de Dios, y dar a conocer a la organización las fallas que poseen en la misma y así aconsejar estrategias de mejora para buscar posibles soluciones a las fallas encontradas. Agradecemos la colaboración de todos los participantes y garantizamos que todos los datos serán tratados de forma anónima y confidencial, y que en ningún caso serán utilizados fuera del marco del trabajo relacionado con la encuesta.

Fecha: dd / mm / aaaa

No _____

Información General

Nombre:						
Sexo:						

Edad:	8 a 22	3 a 27	8 a 32	3 a 37	8 a 42
	3 a 47	8 a 52	3 a 57		
Cargo:					
Tiempo laborado:	0 a 6 meses	7 a 12 mese	1 a 3 años	4 a 6 años	
	7 a 9 años	10 a 15 años	Más de 15 años		
Personas a cargo:	a 5	a 10	1 a 15	6 a 20	M ás de 20
Área de trabajo:					

Procesos de vinculación laboral

A. Reclutamiento de personal

6. ¿Por parte de la gerencia, cual es el tiempo de duración que aprueba la solicitud de la vacante para iniciar el proceso de reclutamiento?
7. ¿Cada cuánto realizan reclutamientos internos como: ascenso de personal, transferencia con ascenso de personal y programas desarrollo de personal.
8. ¿Qué métodos utilizan para realizar un reclutamiento interno?
9. ¿Quiénes son los encargados de ejecutar el proceso de reclutamiento de personal? ¿y qué procesos usan para ejecutarlo?
10. ¿Cuáles son los procesos que utilizan en el momento de publicar una convocatoria o vacante?

B. Selección de personal

7. ¿Qué tipos de entrevista cree que son más efectivas en el momento de hacer una buena selección de personal? ¿y con qué frecuencia las aplican?
8. ¿Cuál es el proceso adecuado que utilizan al momento de realizar una entrevista?
9. ¿Para usted es importante el nivel educativo del colaborador que ocupa la vacante?
10. ¿Si en su empresa encuentra empleados con talento, ustedes realizan acciones para retenerlos?
11. ¿La relación con sus colaboradores directos es muy buena, como la calificaría?
12. ¿Cómo cree que ven los empleados de la empresa al área de Talento Humano?

C. Contratación de personal

8. ¿Cuál es el tiempo promedio y a qué se debe el índice de rotación en su empresa?
9. ¿Qué área es el que tiene mayor índice de rotación en su empresa?
10. ¿Qué métodos o pasos ejecutan para tomar una decisión asertiva en el momento de ocupar la vacante?
11. ¿Después de la selección, cuál es el tiempo que tarda la empresa para firmar el contrato y que procesos utilizan?
12. ¿Cómo sabe si la persona que escogió es la adecuada para ocupar la vacante solicitada?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo C. Diseño de la encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar datos sobre los actuales procesos de vinculación laborales de la empresa AFC S.A.S – KOAJ zona centro, con el fin de ser

analizados y recogidos para el desarrollo del proyecto final que otorga título de Administración de empresas de la Universidad minuto de Dios, y dar a conocer a la organización las fallas que poseen en la misma y así aconsejar estrategias de mejora para buscar posibles soluciones a las fallas encontradas. Agradecemos la colaboración de todos los participantes y garantizamos que todos los datos serán tratados de forma anónima y confidencial, y que en ningún caso serán utilizados fuera del marco del trabajo relacionado con la encuesta.

Fecha: dd / mm / aaaa

Información General

Sexo:			F		M		
Edad:	18 a 22		23		28 a		37
			a 27		32		
	43 a 47		48		53 a		
			a 52		57		
Cargo:							
Tiempo laborado:	0 a 6 meses		7 a 12				1 a 3 años
			mese				

	7 a 9 años			10 a 15 años			Más de
Personas a cargo:	0	1 a 5		6 a 10	11 a 15		16 a 20
Área de trabajo:							

Procesos de vinculación laboral

A. Reclutamiento de personal

1. ¿Qué tipo de proceso de reclutamiento fue realizado al momento de su ingreso a la vacante?

Tipo de reclutamiento	
Interno	
Externo	
o	
Mixto	

2. ¿Por cuál medio se enteró de las vacantes ofrecidas en la empresa AFC S.A.S – KOAJ?

(Seleccione una)

Me		Medio	
Bolsa de empleo		Voz a Voz	
Página Web KOAJ		Candidatura Espontanea	
Anuncios		Feria de Empleo	

3. ¿Para diligenciar la solicitud de vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo?

I		O	
----------	--	----------	--

4. ¿La solicitud de vacante ofertada cuenta con la información clara sobre el perfil solicitado?

I		O	
----------	--	----------	--

5. ¿La vacante que solicito la empresa está acorde a su perfil profesional?

SI		O	
-----------	--	----------	--

6. ¿Al momento de aplicar a la vacante, tenía usted conocimiento básico de la empresa?

SI		O	
-----------	--	----------	--

7. ¿Actualmente cuenta con el mismo perfil educativo al que ingreso a la empresa?

SI		O	
-----------	--	----------	--

8. ¿Al momento de aplicar a la vacante que solicito la empresa, que tipo de perfil educativo tenía?

Perfil Educativo	Perfil Educativo
Bachiller	Tecnólogo
Bachiller Técnico	Profesional
Técnico Profesional	Especialista

B. Selección de personal

1. ¿Qué tipo de entrevista realiza la empresa para poder evaluar su conocimiento y así poder ocupar la vacante?

Tipo de entrevista	Tipo de entrevista
Estructurada “Preguntas cerradas”	De tensión “Preguntas rígidas”
No estructurada “preguntas abiertas”	Por competencias” evalúa sus habilidades”
Mixta “preguntas abiertas y cerradas”	Millennial s “preguntas de acertijos”

2. ¿Qué tipos de preguntas utilizo la empresa en la encuesta?

Tipo de preguntas		Tipo de preguntas	
Cerradas		Provocadoras	
Abiertas		Hipotéticas	
Generales		Desempeño pasado	
Enfocadas		Autoevaluación	

3. ¿El proceso de selección está estructurado bajo el modelo por competencias?

SI		O	
-----------	--	----------	--

4. ¿Cuáles de los siguientes pasos se hicieron en su proceso de selección?

Tipo de Entrevista		Tipo de Entrevista	

Entre vista		question ario de personalidad	
Prueb as psicológicas		Pruebas de conocimiento	
Prueb a psicotécnica		Test de personalidad	
Prueb as medicas		Pruebas dinámicas	

5. ¿En su proceso de su selección le preguntaron su aspiración salarial?

SI		O	
-----------	--	----------	--

6. ¿Se siente conforme con su salario actual?

SI		O	
-----------	--	----------	--

7. ¿Qué nivel académico posee actualmente?

Nivel educativo		Nivel educativo	
Bachiller		Tecnólogo	
Bachiller Técnico		Profesional	
Técnico Profesional		Especialista	

8. ¿En el proceso de Selección, la organización realizó pruebas avanzadas como: Control de evaluación, es decir, se realizó un simulacro para medir la capacidad de reacción en el momento de estar en el cargo?

SI		O	
-----------	--	----------	--

9. ¿Cree que los criterios que tiene la empresa para asignar los salarios son competitivos con el mercado?

SI		O	
-----------	--	----------	--

C. Contratación de personal

1. ¿Al momento de ingresar a la empresa realizo un contrato:

		E	
Ver		scrito	
bal			

2. ¿Cuál es su tipo de contrato?

Tipo de contrato		Tipo de contrato	
A término indefinido		Por días	
A término fijo		Prestación de servicios	
Por obra o labor		Prestaciones sociales	

3. ¿En su contrato está estipulado un Periodo de Prueba?

SI		O	
-----------	--	----------	--

4. ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?

Área de capacitación		Área de capacitación	
Ventas		Seguridad y salud en el trabajo	
Desarrollo de Aptitudes		Calidad de servicio	
Clima organizacional		No he recibido capacitación	

5. ¿La Empresa le ha dado oportunidades para un ascenso?

SI		O	
----	--	---	--

6. ¿Qué requisitos le solicitaron o solicitan para el aumento del cargo?

Requisitos aumento		Requisitos aumento	

Nivel educativo		Examen médico ocupacional	
Certificación laboral		Hoja de vida	
Documento de identidad			

7. ¿Cree usted que las políticas, normas y procedimientos que orienta la empresa satisfacen las necesidades del empleado?

Grado de satisfacción		Grado de satisfacción	
Nada satisfecho		Muy Satisfecho	
Poco satisfecho		Totalmente satisfecho	
Neutral			

8. ¿Al momento que usted ingreso a laborar, la empresa dio a conocer todos los procesos de capacitacion y desarrollo de personal que dispone?

SI		O	
-----------	--	----------	--

9. ¿Al momento de firmar su contrato, lo realizo antes de empezar sus labores o despues?

SI		O	
-----------	--	----------	--

10. Si su respuesta fue no¿Cuál fue el tiempo de espera?

Tiem po espera	Tiempo de espera
Meno s de 1 semana	Más de 5 semanas
Entre 2 y 3 semanas	
Entre 4 y 5 semanas	

11. ¿Cuando realizo el proceso de vinculación laboral se entendio directamente con el área de talento humano de la empresa?

SI		O	
----	--	---	--

¡Gracias por su colaboración!