



Análisis sobre los procesos administrativos en el reclutamiento y selección de personal en las  
Pymes del sector floricultor

Bello Gachancipa Erika Yulieth ID 325576

Carrillo Pérez Angie Mayerli ID 468276

Luque Beltrán Sonia Milena ID 327054

Corporación Universitaria Minuto de Dios Uniminuto

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Administración de Empresas

Tenjo Cundinamarca.

2020



Análisis sobre los procesos administrativos en el reclutamiento y selección de personal en las  
Pymes del sector floricultor

Bello Gachancipa Erika Yulieth ID 325576

Carrillo Pérez Angie Mayerli ID 468276

Luque Beltrán Sonia Milena ID 307054

Camargo Ingrid Johanna

Corporación Universitaria Minuto de Dios Uniminuto

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Administración de Empresas

Tenjo Cundinamarca.

2020

### **Agradecimientos**

*No ha sido sencillo el camino que hemos trazado hasta el momento de hoy, pero todo ha sido posible gracias a Dios por brindarnos la vida, por la salud, por ser nuestro guía y por ser quien nos brindó la sabiduría y la fortaleza para continuar.*

*A nuestras familias quienes son nuestro motor, que, gracias a su amor, a su comprensión y a su apoyo fue posible cumplir con un sueño más.*

*A la Corporación Minuto de Dios, a sus directivos y docentes por su dedicación, por sus enseñanzas y por habernos formado como profesionales.*

### **Dedicatoria Angie Mayerli Carillo Perez**

*Quiero con todo mi corazón expresar mi agradecimiento primeramente a Dios que con sus bendiciones siempre me levanto en cada obstáculo que se me presenta a lo largo de mi carrera, me conforta para no desfallecer y lo más importante hoy es el pionero en mis logros.*

*A mi hijo Samuel Sánchez Carrillo que cada momento de mi vida me llena de amor y me da valentía para luchar por el bienestar de los dos, por un futuro tan anhelado que estamos emprendidos juntos.*

*A mis padres Vianeya Y Fabio que con su paciencia y esfuerzo me han permitido soñar, cumplir uno de mis grandes logros e inculcados buenos principios para ser una persona de bien, con buen corazón, luchando siempre por cada uno de los sueños, son el más grande apoyo y gracias a ellos dos muchas cosas en mi vida hoy son posibles.*

*A mis hermanos Nicolás Y Andrés por estar conmigo siempre, apoyando y sintiéndose orgullosos por mis estudios, porque con sus, consejos y palabras de aliento siempre estuvieron pendientes de mí.*

*A cada uno de los profesores y compañeros que conocí en este proceso, cada uno de ellos aportó en mi vida, conocimientos, aventuras, pensamientos y calor humano para tener un mejor entendimiento.*

*Finalmente quiero agradecer a mi familia que siempre confiaron en mí, me alentaron en cada uno de los momentos de este proceso, a mis amigos y conocidos que están presentes en vida y que de una u otra manera han compartido conmigo algún momento de su vida.*

### **Dedicatoria Sonia Milena Luque Beltrán**

*Primero que todo, llena de amor y esperanza dedico a nuestro Padre Celestial este logro, ya que con su amor infinito me bendijo con la vida, con la salud, el cual siempre ha estado conmigo, brindándome fortaleza, paciencia y sabiduría para poder continuar y lograr pasar cada uno de los obstáculos.*

*A mis padres Hilton Luque y Marina Beltrán y a mis hermanas Leidy Beltrán y Tatiana Luque que gracias a ellos hoy en día soy la persona que soy, que, gracias a su amor y comprensión, a sus palabras de aliento y a su apoyo incondicional lograron brindarme esa fuerza para seguir luchando por mis sueños.*

*Al señor Luis Efre Bocalleti por su gran apoyo moral y económico, a sus palabras de aliento y a cada uno de sus consejos que fueron parte importante en mi vida y en mi formación como profesional.*

### **Dedicatoria Erika Yulieth Bello Gachancipa**

*Principalmente a Dios, por ser la luz que guía mi camino, por haberme dado la sabiduría para afrontar días difíciles y sobre todo porque no permitió que me rindiera.*

*A mi querida Madre Rosa Tulia Gachancipa González, por ser una luchadora incansable, porque me sacó adelante y por todas las oportunidades que me ha brindado a lo largo de mi vida.*

*A mi Padre Hernán Bello Amórtegui, para que desde el cielo se sienta orgulloso de mí.*

*A mi esposo Juan Pablo Rodríguez Arias, porque a lo largo de este proceso de formación siempre estuvo brindándome su apoyo incondicional.*

*A mis hijas, María Kamila Rodríguez Bello y Valentina Rodríguez Bello, porque ellas son la luz  
de mis ojos y el motor de mi vida.*

**Carta de aprobación del asesor**

**Índice General**

	Pg.
Resumen.....	10
Abstrac.....	10
Introducción.....	11
1. Planteamiento y formulación del problema.....	12
2. Justificación.....	12
3. Objetivos.....	13
3.1 Objetivo General.....	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. Marco Referencial.....	13
4.1. Marco institucional.....	13
4.1.1. Autores.....	14
4.2. Marco contextual.....	14
4.3. Marco teórico.....	16
4.3.1. Teoría Clásica de Henry Fayol.....	16
4.3.2. Teoría de la Administración.....	17
4.4. Marco Conceptual.....	19
4.4.1. Recursos Humanos.....	19
4.4.2. Perfil del puesto.....	23
4.4.2.1. Pasos.....	23
4.4.3. Perfil del candidato.....	25
4.4.4. Reclutamiento.....	28
4.4.4.1. Definición.....	28

4.4.4.2. Tipos de reclutamiento.....	28
4.4.4.2.1. Reclutamiento interno.....	28
4.4.4.2.1. Reclutamiento externo.....	30
4.4.5. Selección de personal.....	34
4.4.5.1. Definición.....	34
4.4.5.2. Objetivos.....	34
4.4.5.3. Importancia.....	34
4.4.5.4. Condiciones o características de la selección.....	34
4.4.5.5. Procesos de selección.....	35
4.4.5.6. Consecuencias de un mal procedimiento.....	35
4.4.5.7. Desventajas.....	36
4.4.6. Definición de términos.....	37
4.5. Estado del arte (Antecedentes).....	38
4.6. Marco Legal.....	39
4.6.1. Constitución Política de Colombia.....	39
4.6.2. Código Sustantivo del trabajo.....	39
5. Marco Metodológico.....	40
5.1 Diseño comprobatorio.....	40
5.1.1. Tamaño de la población.....	41
5.1.2. Tamaño de la muestra.....	42
5.2 Variables e indicadores.....	43
5.2.1. Gastos de selección de personal.....	43
5.2.2. Tiempo de selección de personal.....	43
5.2.3. Entrevista personal.....	44



5.2.4. Personal seleccionado.....	44
5.3 Procesos y procedimientos.....	45
5.3.1. Procesos.....	45
5.3.2. Procedimientos.....	45
6. Resultados.....	46.
7. Análisis y discusión de resultados.....	53
8. Conclusiones.....	60
9. Recomendaciones.....	61
10. Bibliografía.....	61
11. Anexos.....	63

### **Resumen**

El presente proyecto busca analizar la importancia que tiene el realizar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal en las Pymes del sector floricultor, ubicados en los municipios de Tenjo y Tabio del departamento Cundinamarca, por tal motivo para llevar dicho análisis se contactó con dos de estas empresas en donde la persona encargada de Recursos Humanos autorizo que se le aplicaran encuestas a los colaboradores de la parte operativa para conocer cómo fue su respectivo proceso de reclutamiento y selección de personal.

*Palabras clave:* Reclutamiento, selección, Recursos Humanos, vacante.

### **ABSTRACT**

This project seeks to analyze the importance of carrying out a good process of recruitment and selection of personnel in SMEs in the floriculture sector, detecting in the municipalities of Tenjo and Tabio of the department of Cundinamarca, for this reason, to carry out said analysis, He contacted two of these companies where the person in charge of Human Resources authorizes that the surveys will be applied to the collaborators of the operational part to find out how their respective recruitment and selection process is.

*Key words:* Recruitment, selection, Human Resources, vacancy.

## Introducción

Ante un entorno cambiante y altamente competitivo, el sector empresarial se ha visto en la obligación de buscar y analizar estrategias que les permita adaptarse a las nuevas condiciones que ofrece el mercado y así lograr su crecimiento y permanencia; sin duda alguna es necesario enfatizar que el recurso más valioso con el que cuenta una empresa es su capital humano debido a que compone la fuerza del trabajo, por esta razón la necesidad de realizar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por tal motivo la siguiente investigación analiza la importancia que tiene el realizar un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal; ya que en efecto esto conlleva a que las empresas logren cumplir con cada uno de sus objetivos de forma exitosa. Pero quienes realizan esta actividad es el área de Recursos Humanos que al ejecutar esta labor permite atraer al mejor candidato, de acuerdo a la vacante, logrando así que la empresa resuelva una necesidad, puesto que estaría incorporando personal idóneo, capaz de aumentar la fuerza de trabajo.

Por ende, el presente trabajo tiene como valor agregado la elaboración de una cartilla o guía que describe los pasos para realizar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal a continuación se encontrara: planteamiento del problema: en el cual se manifestará el asunto a investigar, marco referencial: se encontrará las teorías que ayudaron a la investigación, bases y leyes a las cuales están sujetas el tema tratado, el marco conceptual que soporta el trabajo con términos sobre el tema, marco metodológico: en cual se muestra el diseño comprobatorio, los índices y variables, los procesos y procedimientos que se utilizaron para llevar a cabo la investigación, resultados, análisis y discusión de resultados y por ultimo las conclusiones.

### **1. Planteamiento y formulación del problema**

¿Cuál sería el proceso indicado para realizar el reclutamiento y selección de personal en las Pymes en el sector floricultor, para no tener tanta rotación y dar una mejor estabilidad en el colaborador?

El problema que se analizara mediante esta tesis, es que las empresas no toman conciencia de lo importante que conlleva el realizar un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para cubrir las vacantes en las diferentes áreas de la organización y de esta manera evitar el desviamiento del objetivo general.

### **2. Justificación**

La siguiente investigación se hace con el propósito de expresar la importancia que tiene el implementar las técnicas apropiadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal., ya que hacerlo de forma inadecuada se presentarían varias falencias, afectando el funcionamiento de cualquier tipo de empresa e impidiendo que se logre cumplir las metas y objetivos de forma exitosa.

Por tal motivo se utilizaron: la Teoría Clásica de Henry Fayol y la Teoría de la Administración Científica de Frederick Winslow Taylor, puesto que fueron quienes dieron el surgimiento a las tareas, condiciones laborales, estructura, métodos, estandarización de procesos dentro de una organización.

Apoyadas en lo anterior, se emplearon herramientas como la encuesta a los colaboradores de la parte operativa y la entrevista a la persona encargada de Recursos humanos de las Pymes floricultoras de la Sabana Occidente, para analizar la metodología que cada una de estas organizaciones utilizaron para la selección y reclutamiento de personal.

De esta forma se evidencio que es necesario tener en cuenta que la empresa debe: analizar el puesto de trabajo, los requerimientos, las tareas, las funciones y el perfil del candidato.

Además, cabe resaltar que no solamente la estructura, las instalaciones, los equipos, la maquinaria y el dinero son suficientes para la empresa, sino las personas que pertenecen allí, ya que por sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos son quienes realizan las funciones, tareas y llevan a cabo los procesos, logrando así el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos por la empresa.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

- Analizar en las Pymes del sector floricultor de la sabana occidente los procesos de reclutamiento y selección de personal, para conocer las falencias que se presentan...

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Comprender lo importante que es implementar un procedimiento apropiado para el proceso reclutamiento y selección de personal.
- Analizar las técnicas inapropiadas y cuáles son sus incidencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **4. Marco referencial**

#### **4.1. Marco Institucional**

En esta parte encontrarán el marco institucional relacionado con el tema de Reclutamiento y selección de personal en las Pymes floriculturas de la Sabana Occidente, mostrando así los actores que se encuentran vinculados en este tema.

#### **4.1.1. Actores.**

Los actores son aquellos que intervienen de alguna u otra forma en los procesos de las Pymes floriculturas que contribuyen a la solución de varios inconvenientes que se pueden presentar.

Algunos de los actores son:

- La Constitución Política
- Art 13
- El Código Sustantivo de trabajo

Principios Generales

- Art 5o: Definición de Trabajo
- Art 8o: Libertad de Trabajo
- Art 10o: Igualdad de los trabajadores
- Art 11o: Derecho al Trabajo
- Art 31o: Trabajo sin autorización

#### **4.2. Marco Contextual**

El sector floricultor de Colombia lleva aproximadamente un poco más de 40 años con experiencia exportadora, además de ser el segundo país después de Holanda en exportar flores a todas partes del mundo donde es el segundo exportador de claveles para estados unidos y primer proveedor de ellos, es importante resaltar que el sector floricultor hace en su mayor parte al mercado internacional, puesto que su 95% de producción es exportada al resto del mundo, de allí la importancia de este sector, nos aporta en varias cosas sin muchas veces darnos cuenta.

Según la revista PROCOLOMBIA en su artículo ¿Cómo funciona el sector floricultor en Colombia? muestra que la exportación floricultora en total representa el 75% de la carga aérea nacional exportada, obteniendo entre 300 y 400 millones de dólares anuales en fletes aéreos. En cuanto a la exportación marítima de flores, Colombia se consolida como líder a nivel mundial, con un crecimiento de 29% para 2017 llegando a destinos lejanos como Japón, Reino Unido y Australia. En general el sector exporta un 94% en carga aérea y un 6% por vía marítima.

El sector floricultor se ha convertido en uno de los principales sectores de la economía en Colombia donde vale la pena resaltar que el 70 % de producción nacional de flores se produce en la sabana de Bogotá, tal porcentaje corresponde a 1.190 predios en Cundinamarca donde según la corporación Colombiana Internacional son 6.678 hectáreas con presencia de 55 municipios los cuales se destacan por su productividad.

Según, AGRO (2017) ‘‘Actualmente esta actividad genera alrededor de 130.000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos, de los cuales 35% es ocupado por hombres y el restante 65% por mujeres, 64% de ellas madres cabeza de familia.’’ Además, Puentes (2019) en su página Cartel comenta, Son más de 7.000 hectáreas sembradas en el país entre flores y follajes, el 69% de ese terreno se concentra en el departamento de Cundinamarca. De acuerdo a un estudio realizado por la corporación Cactus, en 2018 la venta de tallos se calculó en 600 millones, mientras que en 2017 fueron 480 millones, un crecimiento considerable que para ser logrado empleó cerca de 150.000 personas, 20.000 adicionales con respecto al año anterior.

Según el DANE (2011), Para la primera fase del Censo la cobertura fue de 23 municipios de la Sábana de Bogotá (Bogotá D.C., Bojacá, Cajicá, Chía, Cogua, Cota, El rosal, Facatativá, Funza, Guachancipá, Madrid, Mosquera, Nemocón, Sesquilé, Sibaté, Soacha, Sopó, Subachoque,

Suesca, Tabio, Tenjo, Tocancipá, y Zipaquirá) y 5 municipios de Cundinamarca (Chocontá, Guasca, La calera, Simijaca, Villa de San Diego de Ubaté), con presencia de área en flores y que en 2008, según el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, registraban un área total de 5.506 hectáreas de las cuales 5.407 de éstas, se encontraban sembradas en flores. Ver mapa, Anexo 1.

Por tal motivo esta investigación hace alusión a dos empresas floriculturas en la sabana occidente, ubicadas en Tabio – Cundinamarca y Tenjo Cundinamarca, dando a conocer los procesos administrativos en el reclutamiento y selección de personal, analizando la importancia que tiene el implementar las técnicas apropiadas en el mismo proceso ya que como anteriormente se ha nombrado es una actividad de gran impacto en Cundinamarca.

### **4.3. Marco teórico**

#### **4.3.1. Teoría Clásica De Henri Fayol.**

Esta teoría se caracteriza por enfatizarse en las funciones y en la estructura que una organización debe tener para poder alcanzar con eficiencia todos sus logros, basados en algunos autores como Voxted (2017), afirma que Henri Fayol (1841-1925), un ingeniero francés fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, el cual pensaba que todos las personas sin importar su cargo eran seres humanos, además argumentaba que las empresas podían resolver cualquier tipo de problema, utilizando los cinco pasos de la tarea de la gestión los cuales son:.

- Planificar: proporciona medios para examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- Organizar: permite construir la doble estructura, material y humano.
- Dirigir: mantener la actividad entre el personal.
- Coordinar: unificar, unir y armonizar toda actividad y esfuerzo.



- Controlar: proceso que asegura que las actividades que se han realizado sean las correspondientes con lo planeado.

Dado lo anterior, la UNAM (s.f.) da a conocer que Fayol encontró, estudió y definió ciertas operaciones que consideraba importantes para las empresas, puesto que, ayudarían al cumplimiento y al logro de cada uno de los objetivos, los cuales se mencionan a continuación.

- Técnica: elaboración de los productos o servicios.
- Comercial: comprar y vender.
- Financiera: obtiene y aplica el capital necesario.
- Seguridad: Salvaguardar los bienes.
- Contabilidad: genera información sobre la situación económica.
- Funciones administrativas: prever, organizar, dirigir y controlar.

A su vez Torres (2014) expone que Fayol definió los 14 principios generales de la gestión moderna, los cuales son: División del trabajo, La autoridad, La disciplina, La unidad de mando, Unidad de dirección, Remuneración de personal, Centralización, Jerarquía o cadena escalar, Orden, Equidad, Estabilidad del personal y la Unión del personal o espíritu de equipo

#### **4.3.2. Teoría de la Administración Científica.**

A principios del siglo XX, cuando el mundo se hallaba ya inmerso en la era industrial, se desarrollaron los primeros trabajos sobre administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor, creador de la llamada Escuela de la Administración Científica, buscaba aumentar la eficiencia de la industria por medio de la racionalización del trabajo del obrero (Chiavenato, 2014). Después de varios estudios, Taylor concluyó que, si el obrero más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, éste acaba conformándose y

pierde el interés, por lo que produce menos de lo que podría (Chiavenato, 2014). Taylor tenía un enfoque de ingeniería que veía al trabajador como un apéndice de la máquina. La hipótesis era que los trabajadores debían ser motivados con premios económicos para aumentar su productividad (Kast y Rosenzweig, 1988).

De acuerdo con Taylor, existen cuatro principios que subyacen a la administración científica. Así, la gerencia debe respetar cuatro principios los cuales son: El primero de ellos es el principio de la planeación, que plantea que se debe sustituir el criterio individual del obrero en el trabajo con métodos basados en procedimientos científicos, el segundo es el principio de la preparación, establece que se debe seleccionar a los trabajadores con bases científicas en razón de sus aptitudes y capacitarlos para que produzcan más y mejor, el tercero es el principio del control, éste plantea que se debe controlar el trabajo mediante normas establecidas y finalmente, el cuarto, el principio de la ejecución, establece que se deben asignar responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

De esta manera, el trabajo de los colaboradores comenzó a ser guiado en su totalidad por el gerente de la empresa. Por ello, se afirma que la administración científica tuvo una repercusión directa sobre las relaciones de los trabajadores con su trabajo, ya que quitó al trabajador la posibilidad de decidir, planear, organizar y controlar su propio quehacer (Kast y Rosenzweig, 1988). En general, el control que tenga el trabajador sobre la tarea que realice, es un factor que determina qué tan estresante le resulta la misma. Así, se puede inferir que, con la administración científica de Taylor, los trabajadores comenzaron a experimentar mayores niveles de estrés en sus labores diarias.

Taylor decía que, aunque hubiera cierta resistencia de los trabajadores al enfoque científico, el rechazo provenía principalmente de la propia administración, que debía reemplazar los viejos

procedimientos prácticos por los métodos científicos (Kast y Rosenzweig, 1988). Sin embargo, probablemente esa resistencia que presentaban los empleados, más que responder al reciente reemplazo de los viejos procedimientos prácticos por métodos científicos, surgió de la pérdida abrupta de control que experimentaron los trabajadores sobre sus labores.

#### **4.4. Marco conceptual**

##### **4.4.1. Recursos Humanos.**

Algunos autores que dan a conocer algunas definiciones sobre que es Recursos Humanos.

(Dessler, 2011, p.2), en su planteamiento dice que la administración de recursos humanos se refiere a “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial”.

Ayudados en (Chiavenato, 2007, p.1) afirma que “Los Recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan determinadas funciones”. Es importante que una empresa independientemente de su actividad, reconozca que sus integrantes es el activo principal, puesto que sin el aporte de ellos los procesos no se podrían llevar a cabo.

Además (Chiavenato, 2007, p. 112), comenta que “El ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.”.

Por otra parte (Mondy, 2010, p.4), argumenta que la administración de recursos humanos “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”.

Como anteriormente se mencionó el capital humano es el recurso más valioso y preciado con el que puede contar una empresa, de modo que esto lo convierte en el motor clave, por esta

razón, se puede decir que entre conocimientos, destrezas y habilidades el personal puede llevar a cabo los logros, metas y objetivos de la organización, aunque, también es importante que una empresa sepa quiénes son sus integrantes, puesto que dependiendo de ellos se pueden obtener resultados negativos o positivos.

Por este motivo éste departamento resulta ser para la mayoría de empresas una de las áreas más relevantes e importantes, puesto que brinda el servicio más grande, dado que se está vinculado con temas tanto internos como externos de la compañía.

Chiavenato (2007) Argumenta que en el departamento de Recursos humanos Habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (p.112)

Es de todas las necesidades anteriormente nombradas la importancia de tal area de Recursos humanos, que aunque muchas veces no se perciben son muchas las responsabilidades a las cuales se someten cada uno de los integrantes de el departamento, siendo la decisión que tomen de gran importancia para el éxito de la empresa y la capacidad de lograr sus objetivos.

Los principales objetivos se basan en ayudar a los empleados, a los altos mandos, directivos y a la empresa a tomar las mejores desiciones de manera que permita cumplir con las metas propuestas.

(Chiavenato, 2007, p. 122) Nos afirma que “Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. ”

Para que una empresa logre cumplir con su objetivo, es necesario que sus colaboradores se encuentren motivados de forma que permita obtener grandes resultados con la mínima inversión y aprovechando al máximo los recursos disponibles.

Otro aspecto importante en el área de Recursos humanos son las políticas que se manejan en cada compañía determinada, (Chiavenato, 2007, p. 120) Dice que “Las *políticas de recursos humanos* se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. ”

Esto manifiesta que cada uno de la empresa maneja diferentes políticas según creación de sus directivos y los mismos miembros del área de recursos humanos, buscando llevar un control y direccionamiento de las reglas que cada uno de los colaboradores debe cumplir, siendo una base fundamental para cualquier inquietud, incógnita o problema que surja dentro de la empresa.

(Chiavenato, 2007, p. 121) “Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. ”. Aunque, las mayoría de las empresas tiene sus objetivos claros y el área de recursos humanos tiene como responsabilidad hacerlos cumplir

es importante resaltar que se presentan dificultades de grandes magnitudes a la hora de hacer que cada colaborador siga cada parámetro, ya que a menudo a diferencia de las máquinas los seres humanos cambian de padecer, estado de ánimo y de pensar a diario, donde una de las principales funciones es de asesorar, hablar, controlar y estar pendiente de que la eficiencia lograda no se pierda, siendo esta una dificultad en el área del talento humano más común.

Como anteriormente se habló el área de talento humano tiene que ver con la mayoría de temas de la empresa, tiene que ver con absolutamente todas las áreas de la compañía, siendo participe una pequeña proporción de los trabajadores, pero aun así recibiendo gran carga y responsabilidad, que la mayoría de las ocasiones muy poco tendría que ver con las fallas cometidas allí.

(Chiavenato, 2007, p. 124) ‘‘La ARH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, ya que lo que es bueno para una parte de la organización no necesariamente es bueno para toda la organización’’.

#### **4.4.2. Perfil del puesto.**

Para que una contratación de personal tenga éxito, es necesario que la empresa en primer lugar defina claramente el puesto o cargo que quiere ocupar, puesto que la mayoría de las empresas no dedican un tiempo prudente para ejercer esta labor. Además, es importante que la información que se suministre respecto al puesto, sea lo más concreta, clara y llamativa de manera que logre atraer a los mejores candidatos, también cabe aclarar que la elaboración de los perfiles de los cargos debe estar sujetos a las políticas de la empresa, las leyes y los derechos humanos de manera que no haya o se presente algún inconveniente.

Como dice: Coindreau (2016) en su artículo *Perfiles de Puesto: ¿Qué son, ¿cómo hacerlos?* “Los perfiles de puesto son descripciones concretas de tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización”.

Complementando la definición, Servir (2013) dice que el perfil del puesto es “Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.” (p.2).

Además, Servir (2013) hace una descripción sobre la importancia:

Los perfiles de puestos, como componente del sub sistema de organización y distribución del trabajo, se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido. (p.2)

También Servir (2013) muestra una serie de pasos que permite definir muy bien el cargo.

#### **4.4.2.1 Pasos.**

##### 1. Identificar el puesto:

- Identificar los datos de la ubicación del puesto
- Denominación
- Nombre
- Relaciones de jerarquía y de supervisión

##### 2. Revisar información sobre el puesto

- Mapeo de puestos

3. Elaborar la propuesta de misión, funciones y coordinaciones principales del puesto

- Ubicar ocupante o interlocutor experto del puesto
- Elaborar la propuesta de la misión del puesto
- Redactar las funciones del puesto
- Establecer las coordinaciones principales del puesto (internas y externas)

4. Identificar las funciones esenciales

- Puntuar cada función de acuerdo a los criterios de la Tabla de Puntuación
- Calcular el puntaje total de cada función de acuerdo a la formula definida en la metodología
- Identificar las cuatro funciones con mayor ponderación (funciones esenciales)

5. validar la misión del puesto y definir habilidades

- Revisar la propuesta de redacción de misión de puesto y redactarla en base a las sugerencias y al esquema de redacción de la misión del puesto.
- Validar la misión del puesto
- En caso amerite, nombrar y renombrar el puesto en base a la misión validada.
- Definir entre 3 o 4 habilidades principales para el puesto en base de las funciones esenciales.

6. Establecer los requisitos del puesto

- Establecer los requisitos de formación académica, conocimientos y experiencia para el puesto.



## 7. Consolidar la información del perfil del puesto

- Consolidación de la información de la hoja de la vida, pertinencia y coherencia de la identificación, misión, funciones, coordinaciones principales, requisitos, habilidades o competencias.

## 8. Validar el perfil del puesto

- El jefe de la unidad orgánica revisa y valida la información contenida en el perfil del puesto.

### **4.4.3. Perfil del candidato.**

Cuando tenemos redactadas las funciones que tendría que realizar el titular del cargo que estamos creando, es el momento de pensar en los requisitos que exige el mejor desarrollo de las actividades, en lo académico, en lo físico y en lo relacionado a experiencias anteriores. El objetivo será el de relacionar las funciones y/o actividades que debe adelantar la persona que ocupe el cargo con los conocimientos, la experiencia y las condiciones físicas necesarias.

Como vemos, el diseño de cada cargo nos irá mostrando las diferentes facetas que a su vez nos ayudarán a establecer los requisitos del mismo (Educación, aspectos físicos y/o experiencia), muchas veces marcado bien por el conocimiento de las actividades intrínsecas del cargo o a criterio de las personas a las que se les ha encomendado la misión del diseño del mismo.

El cual se basa en información sobre la educación que debería tener, sus metas, sueños, temores y antecedentes, una vez que ha sido definido el perfil del candidato ideal, será mucho más sencillo saber dónde y cómo realizar los esfuerzos necesarios para reclutarlo.

Elaborar el perfil del candidato permite:

- Crear contenido más relevante para tus candidatos (mejores títulos y descripciones de puestos).
- Definir dónde anunciar las vacantes para obtener mayor efectividad.
- Alinear tus mensajes de acuerdo a sus metas y sueños.
- Construir tu reputación de marca.

¿Cómo elaborar un perfil del candidato ideal?

Para poder elaborar el perfil del candidato ideal es necesario llevar a cabo una investigación, la cual consiste en el análisis de los empleados actuales de la compañía y prospectos a contratar.

Algunos puntos importantes que debes tomar en cuenta para la construcción del perfil del candidato son:

- Analiza la información de sus mejores empleados

Identifica tendencias en sus antecedentes, experiencia profesional y planes de carrera y desarrollo. Esto ayudará a saber por ejemplo la frecuencia promedio con la que cambian de trabajo, razones por las que pueden buscar nuevas oportunidades.

- Evalúa la información de sus propias contrataciones

Revisar el historial de reclutamiento y selección para identificar qué fuentes le han proporcionado los mejores candidatos y de esta forma enfocarse en esos medios para publicar las futuras vacantes.

- Apoyarse en plantillas para la elaboración de los perfiles.

Las cuales le permitan realizar el proceso con mayor agilidad.

Además, para apoyar este proceso es necesaria la aplicación de encuestas o entrevistas tanto a colaboradores del área de recursos humanos, jefe directo de la vacante y algunos empleados que ya se encuentran en la misma posición o en alguna similar dentro de la organización.

Algunos ejemplos de los puntos que se pueden incluir en estas entrevistas son:

Para el personal de recursos humanos:

- Tipo de preguntas que los candidatos realizan durante las entrevistas de reclutamiento y selección.
- Prioridades profesionales comunes en los candidatos.
- Razones por las que candidatos han rechazado propuestas laborales.

Para los jefes directos:

- Qué tipo de retos enfrentan los colaboradores en el puesto.
- Cómo puede ayudarles el puesto a incrementar su crecimiento profesional.
- Qué tipo de nuevos aprendizajes podrían adquirir.

Empleados de la organización con un puesto igual o similar:

- Actividades comunes del día a día.
- Qué los motiva.
- Qué es lo que más disfrutan de su trabajo.
- Qué les interesa aprender.

- Qué es lo que más valoran de su trabajo

#### **4.4.4. Reclutamiento.**

##### ***4.4.4.1 Definición.***

Según (Chiavenato, p.117) El reclutamiento es un conjunto de técnicas procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende ocupar.”

##### ***4.4.4.2. Tipos de reclutamiento.***

###### ***4.4.4.2.1. Reclutamiento interno.***

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la Empresa. El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber: Resultados de las pruebas de selección, resultados de las evaluaciones de desempeño, resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento, exámenes de los análisis y descripciones de cargo, examen de los planes de carreras, verificación de las condiciones de ascenso y sustitución.

El Reclutamiento interno tiene algunas ventajas como:

- Es más económico para la Empresa: pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de Empresas de reclutamiento, costos de recepción y admisión de candidatos.
- Es más rápido: dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad: puesto que ya se conoce el candidato, se lo evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados: pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la Empresa en entrenamiento de personal: que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal: teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

El reclutamiento interno tiene Desventajas como:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y la motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses: ya que, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados porque por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”; las Empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por demostrarse incompetente, se

estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

- Cuando se efectúa constantemente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización, ya que éstos se adaptan a los problemas y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

#### *4.4.4.2.2 Reclutamiento externo.*

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

El reclutamiento tiene ventajas Como:

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la Empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras Empresas o por los propios candidatos: esto no significa que la Empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.

El reclutamiento externo tiene Desventajas como:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.

- Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, formularios.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la Empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Afecta la política salarial de la Empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

#### Principales técnicas de reclutamiento externo

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.
- Carteles o avisos en la puerta de la Empresa. Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la Empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el

vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. Es utilizado para cargos de bajo nivel.

- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal.
- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas Empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas. Son destinadas a promover la Empresa y crear una actitud favorable de la misma.
- Contacto con otras Empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre Empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de Empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
- Avisos en diarios, revistas, etc. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general.
- Agencias de reclutamiento. Es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado de reclutamiento local de recursos humanos está ya bastante explorado, la Empresa puede



apelar al reclutamiento en otras localidades o ciudades. Los candidatos reclutados deben transferirse luego a la ciudad donde está situada la Empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y, obviamente, después de un período de prueba.

También se puede decir que es la forma de atraer o conseguir una serie de personas que en un momento determinado se puedan incorporar a la organización para ejecutar alguna tarea en específico, éste inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben solicitudes de empleo.

Apoyados en algunos autores el reclutamiento es:

Según (Grados, 2013, p.209) afirma que “el reclutamiento es la técnica encaminada a proveer los recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”. Es decir, el reclutamiento es el medio o el procedimiento que utiliza una empresa para atraer a un grupo de candidatos que aspiran ocupar la vacante.

(Alles, 2006, p. 102) plantea que “el reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la siguiente etapa”.

Por otra parte (Werther y Davis, 2004, p.6) se refieren al reclutamiento como “el proceso de identificar a candidatos para llenar vacantes de la organización”.

Además, el reclutamiento tiene una serie de procedimientos que hace que su ejecución sea más por eso según (Chiavenato, 2000, p.209) en su libro Administración de Recursos Humanos, señala tres fases en el proceso de planeación para el reclutamiento los cuales son:

- Personas que la organización requiere
- Lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle
- Técnicas de reclutamiento por aplicar

Además (Chiavenato, 2000, p.210) da a conocer tres etapas que se deben tener en cuenta:

- Investigación interna sobre necesidades
- Investigación externa del mercado
- Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizaran.

#### **4.4.5. Selección de personal.**

##### ***4.4.5.1. Definición.***

Se define como una guía que al seguir una serie de pasos logra elegir al mejor candidato o al menos el que más se acerque a los requerimientos para ocupar la vacante. Este proceso contiene varias fases las cuales son: identificar las necesidades de la empresa, presentación de la oferta de empleo, preselección de los candidatos, pruebas, entrevista, selección y contratación.

##### ***4.4.5.2 Objetivo.***

Elegir al candidato más apropiado entre los reclutados que permita adecuarse al puesto de trabajo y así poder satisfacer las necesidades de la empresa.

##### ***4.4.5.3 Importancia.***

Para una empresa, su éxito o fracaso depende de su personal, por tal motivo el departamento de Recursos Humanos debe contar con el profesionalismo necesario para ejecutar el proceso de selección, puesto que es una tarea permanente, y de esto depende el crear un equipo competente y aportar un valor agregado a la empresa.

##### ***4.4.5.4 Condiciones o características de la selección.***

Es importante que el departamento de Recursos Humanos para obtener un proceso efectivo cumpla con algunas características o condiciones como:

- Delimitación clara de las características del puesto: Nicuesa (2012) se debe hacer una descripción del puesto en el cual se delimiten las funciones, tareas, responsabilidades y

actividades, de manera que el colaborador ejecute labores de forma precisa y efectiva. En caso contrario, al no haber claridad sobre las características, ocasionaría que la persona desarrolle competencias que no van acorde al puesto.

- Delimitación precisa de los requisitos que debe cumplir el candidato: en primer lugar, debe estar definido el puesto de trabajo, de manera que permita saber cuáles serán los requisitos del candidato.
- Objetividad a la hora de evaluar y valorar los datos y puntuaciones de los distintos candidatos.

#### ***4.4.5.5. Procesos de selección.***

- Proceso general
- Proceso simplificado

#### ***4.4.5.6. Consecuencias de un mal procedimiento de la selección de personal.***

Si bien la selección de personal es tan esencial, ya que permite formar un equipo eficaz y competitivo logrando así que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, por tal motivo el realizar de forma inapropiada el proceso de selección de personal trae consigo una serie de consecuencias que afectan seriamente la organización como:

- Problemas de adaptación e integración: La persona encargada de llevar a cabo el proceso de selección de personal, no solamente se enfocará en escoger al mejor candidato, sino que además debe suministrar la información necesaria, correcta y verídica del puesto que necesitan ocupar y del verdadero objetivo de la empresa, de esta manera será el candidato quien tomará la decisión de aceptar o no el cargo.

Ahora, si la información que fue suministrada no fue suficiente, precisa y clara, ocasionara que la persona se sienta vulnerada e inconforme en el momento de pertenecer a la

organización puesto que los resultados frente a sus expectativas no serán las esperadas, dificultando así una adaptación e integración con el resto de la empresa, además de lograr que el colaborador se lleve una mala impresión de la empresa.

- **Mayor rotación:** La rotación de personal dentro de una empresa es la frecuencia con la que los empleados ingresan y se desvinculan. Por tal motivo una alta rotación de personal no es lo más aconsejable para una empresa puesto que espera que su personal mantenga estabilidad ya que esto en la mayoría de los casos garantiza eficiencia, pero al suceder lo contrario es mala señal, dado que ocasiona baja productividad, genera altos costos, produce un mal ambiente laboral.

#### ***4.4.5.7 Desventajas.***

- La adaptación de un puesto diferente tiene un costo
- Disminuye la productividad en el tiempo de capacitación
- Una rotación elevada es una mala señal para la empresa
- La oposición al cambio, puede ocasionar descontentos
- Puede surgir celos de liderazgo.

Dado lo anterior los siguientes autores afirman:

(Alles, 2006, p. 103) afirma que la selección como su nombre lo indica es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. Además, comenta que el proceso de selección es tan importante que se debe realizar de una manera profesional, guiados por una serie de pasos, los cuales se deben llevar a cabo cuidadosamente para obtener un buen resultado y dice que este proceso comienza en el mismo momento que surge la necesidad. (p.100).

Chiavenato (2000) también argumenta que “la selección lo que busca es solucionar dos problemas fundamentales; el primero la adecuación del hombre al cargo y el segundo la eficiencia del hombre en el cargo” (p.239). Se debe tener en cuenta que la selección de personal es una recopilación de información sobre cada uno de los candidatos, el cual consiste en analizar y determinar cuál es el que se ajusta más a la vacante.

#### **4.4.6 Definición de términos**

**Administración de Recursos Humanos:** “es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales”. (Chiavenato, 2000. p.1)

**Competencia:** (Alles, 2006, p.148) “hace referencia a características de personalidad y devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

**Colaborador:** Es la persona que interactúa

**Entrevista:** se define como una conversación entre dos o más personas, en la cual por medio de preguntas y respuesta se intercambian ideas y opiniones. Según Llanos (2005) expone que la entrevista en una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

**Reclutamiento:** “Es el proceso de identificar a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo”. (Alles, 2006, p.101).

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. En definitiva, se asume que el reclutamiento es una serie de pasos que atrae candidatos capaces de ocupar algún cargo de una organización. (Chiavenato, 2000, p.208)

**Reclutamiento interno:** “es un proceso o movimiento interno de recursos humanos”.

(Chiavenato, 2000, p. 223) Es decir, al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

**Reclutamiento externo:** se presenta cuando existe una vacante y la empresa intenta llenarla con personal externo atraídos por las técnicas de reclutamiento.

**Recursos Humanos:** “se refiere a las personas que componen una organización”. (Werther y Davis, 2004, p.6)

**Selección:** “la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva”. (Chiavenato, 2000, p.238).

**Vacante:** aquel cargo que no se encuentra sin ocupar.

#### 4.5. Estado del arte (Antecedentes)

Según Arévalo (2015), el proceso de reclutamiento y selección de personal inicia desde la época de la Revolución Industrial cuando se presentaba de carácter científico, ante la necesidad de estudiar los temperamentos, comportamientos y capacidades mentales del personal dio lugar al surgimiento de la psicología.

En la primera Guerra Mundial, se vio la obligación de seleccionar reclutas y oficiales a los cuales se administraban pruebas colectivas que permitieran obtener el personal más adecuado para enfrentar a los ejércitos adversos.

Con el tiempo la selección de personal se convirtió en algo sistemático y necesario, en donde se empezaron a aplicar pruebas o test que facilitará el estudio de las funciones del personal y para la ejecución de la buena supervisión del trabajo, facilitando y apoyando mejor la producción. De esta manera se fueron presentando cambios como la computación, las estadísticas

y los instrumentos para una mejor ejecución de los procesos, empezaron a establecer algunas leyes que controlaban algún tipo de discriminación, también hubo cambios en la gestión de los recursos humanos generándose términos como: “capital humano, intelectual y potencial”.

## **4.6 Marco Legal**

### **4.6.1 Constitución política de Colombia de 1991.**

Art 13: Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados.

El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellos se cometan. (Const, 1991)

### **4.6.2. Código Sustantivo De Trabajo**

Art 5o: DEFINICIÓN DEL TRABAJO: El trabajo que regula este Código es toda actividad humana y libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Art 8o: LIBERTAD DE TRABAJO: Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

Art 10o: IGUALDAD DE LOS TRABAJADORES: Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por la razón de carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución salvo las excepciones establecidas por la ley.

Art 11o: DERECHO AL TRABAJO: Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescrita por la Constitución y la ley.

## **5. Metodología**

### **5.1 Diseño comprobatorio**

El diseño de investigación y determinación de la muestra que se realizó al trascurso de este proyecto, proporciono información necesaria, para el cumplimiento de los objetivos de la encuesta que se realizó a los colaboradores de las diferentes Pymes del sector floricultor de los municipios de Tenjo y Tabio del departamento de Cundinamarca.

Esta información dio a conocer los procesos de reclutamiento y selección de personal en dichas pymes, brindándonos mayor conocimiento frente a los problemas que se presentan a la hora de realizar este proceso, de esta manera se permitió aclarar algunas inquietudes e identificar las practicas adecuadas que realizan.

La unidad de selección o de elemento que se utilizo fue muy claro adecuado y conciso para todas las personas que realizaron la encuesta, aclarando nuevamente que son colaboradores de algunas empresas floricultoras en Cundinamarca.

En la formulación de hipótesis que se observó:

- Las Pymes no cambian la estrategia de reclutamiento de personal, sino que se basan en lo básico ocasionando que se presente en algunos casos personas no aptas para el puesto, por tal motivo se



detectó que un 64% se dio a conocer la vacante referido por un amigo lo que puede presentar falsa información.

- Por la necesidad de ocupar una vacante, las Pymes con un 31% no se toman el tiempo suficiente para realizar un estudio más detallado de sus postulantes lo que determina que se realice una contratación inmediata generando inconformidad entre las dos partes.

- Con un 48%, las Pymes crean en los colaboradores expectativas de crecimiento laboral, ocasionando motivación en los trabajadores, pero se observó que con el pasar del tiempo tales expectativas quedaron solo en palabras puesto que la gran mayoría aún se encuentran en su mismo cargo, ocasionando que desempeñen sus labores por obligación y necesidad.

#### **5.1.1. Tamaño de la población.**

En este caso la población es finita puesto que es conocida, dado que son dos empresas del sector floricultor ubicadas entre los municipios de Tenjo y Tabio del departamento de Cundinamarca y las cuales por temas de seguridad no autorizaron que se nombraran, pero que, si permitieron que se llevara a cabo la investigación con los colaboradores de la parte operativa, a quienes se les aplicó una encuesta.

	Empresa 1	Empresa 2	Total
Colaboradores	90	19	109

#### **5.1.2. Tamaño de la muestra.**

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas	
INGRESO DE PARAMETROS	
Tamaño de la Población (N)	109
Error Muestral (E)	5%
Proporción de Éxito (P)	0,5
Proporción de Fracaso (Q)	0,5
Valor para Confianza (Z) (1)	1,65
<b>(1) Si:</b>	
	<b>Z</b>
Confianza el 99%	2,32
Confianza el 97.5%	1,96
Confianza el 95%	1,65
Confianza el 90%	1,28

Tamaño de Muestra poblacion Finita	
Fórmula	78
Muestra Optima	45

↑

Tamaño de Muestra INFINITA	
Fórmula	109

↑

74,188125    77,83672131  
0,953125

<b>MUESTRAS PARA POBLACIONES FINITAS</b>	
$n = \frac{s^2 * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * s^2}$	$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$
<p><math>S^2</math> = Varianza  <math>Z</math> = Valor normal  <math>E</math> = Error  <math>N</math> = Población  <math>P</math> = Proporción  <math>Q = 1-P</math></p>	

## 5.2 variables e indicadores

### 5.2.1. Gastos de selección de personal

Para construir el presupuesto de recursos humanos no basta con calcular los costes de las empresas de los nuevos efectivos contratados, hay que contar con los gastos del proceso de selección (internos externos.)

1. Descripción de la fórmula: coste de selección de recursos humanos respecto al nº de seleccionados.
2. Categoría de RRHH: selección de recursos humanos.
3. Unidad de medición: monetaria
4. Objetivo a alcanzar: minimizar el coste unitario.

### 5.2.2. Tiempo de selección de personal

Dependiendo del sector de actividad al que pertenezca la empresa es necesario una política de captación de recursos humanos muy ágil y flexible donde los plazos de selección sean óptimos.

1. Descripción de la fórmula: días promedio de selección de personal.

2. Categoría de RRHH: selección de recursos humanos.
3. Unidad de medición: N° de días.
4. Objetivo a alcanzar: Minimizar

### **5.2.3. Entrevista de personal.**

El proceso de selección debe cuidar especialmente la fase de entrevistas que permite filtrar según criterios de competencias de candidatos seleccionados

1. Descripción de la fórmula: N° de entrevistas promedio por selección (internas y externas)
2. Categoría de RRHH: selección de personal.
3. Unidad de medición: número de entrevistas
4. Objetivo a alcanzar: Optimizar.

### **5.2.4. Personal seleccionado.**

Una parte muy importante en la gestión de recursos humanos es la gestión de volumétricas que comprende las acciones de control y análisis relativas a la dotación óptima de los recursos en la organización.

1. Descripción de la fórmula: N° de personas seleccionadas en los últimos 12 meses
2. Categoría de RRHH: de selección.
3. Unidad de medición: N°
4. Objetivo a alcanzar: Optimizar a las necesidades estratégicas.

### **5.3 Procesos y procedimientos**

#### **5.3.1. Procesos.**

- Toma de información.
- Aplicación de instrumentos.
- Aplicación de herramientas.
- Análisis de la información.

#### **5.3.2. Procedimiento.**

La siguiente investigación se desarrolló en varios pasos:

- Se presentó a la universidad el tema propuesto para su respectiva aprobación.
- Se recopiló y seleccionó información de varias fuentes sobre reclutamiento y selección de personal, que permitió definir el marco conceptual.
- Se continuó con el desarrollo del trabajo, respecto a su redacción.
- Se formuló una encuesta la cual consta de nueve preguntas.
- Se contactó con los directivos de las empresas para su respectiva autorización para la realización de las encuestas.
- Se realizó el trabajo de campo a los colaboradores de las pymes del sector floricultor para conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- La información adquirida se tabuló.
- Se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

## **6. Resultados**

Para lograr con los objetivos y el planteamiento del problema de esta tesis, se aplicaron encuestas de 9 preguntas a 64 trabajadores de dos empresas floricultoras ubicadas en Tenjo y Tabo del

departamento de Cundinamarca, para un mejor análisis e interpretación de la situación que se vive en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Adicional a esto se realizaron por cada una de las respuestas una gráfica donde de manera más ordena y fácil nos muestra los resultados para de este modo tener mejor comprensión.

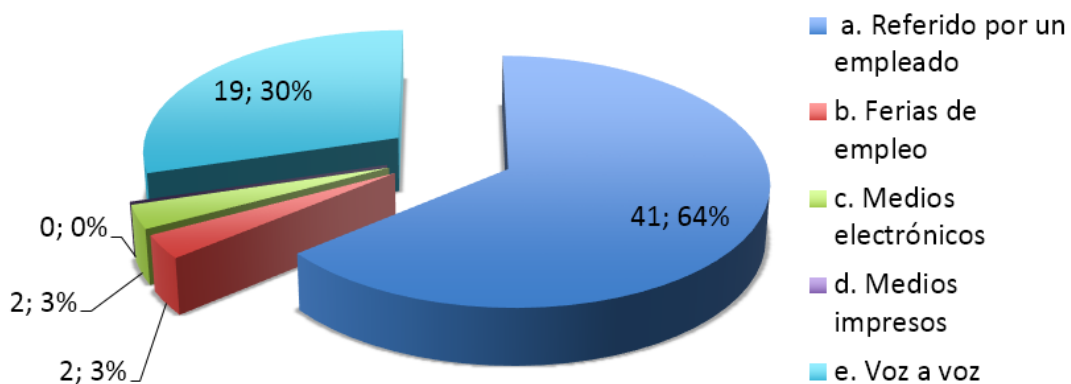
Entrevista consultar anexo numero 2

1. ¿Por medio de cual fuente de reclutamiento se enteró de la vacante?

Tabla 1. Frecuencia y porcentaje, Fuentes de reclutamiento.

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Referido por un empleado	41	64%
b. Ferias de empleo	2	3%
c. Medios electrónicos	2	3%
d. Medios impresos	0	0%
e. Voz a voz	19	30%
	<b>64</b>	<b>100%</b>

Figura 1. Grafica circular 3D, Fuentes de reclutamiento



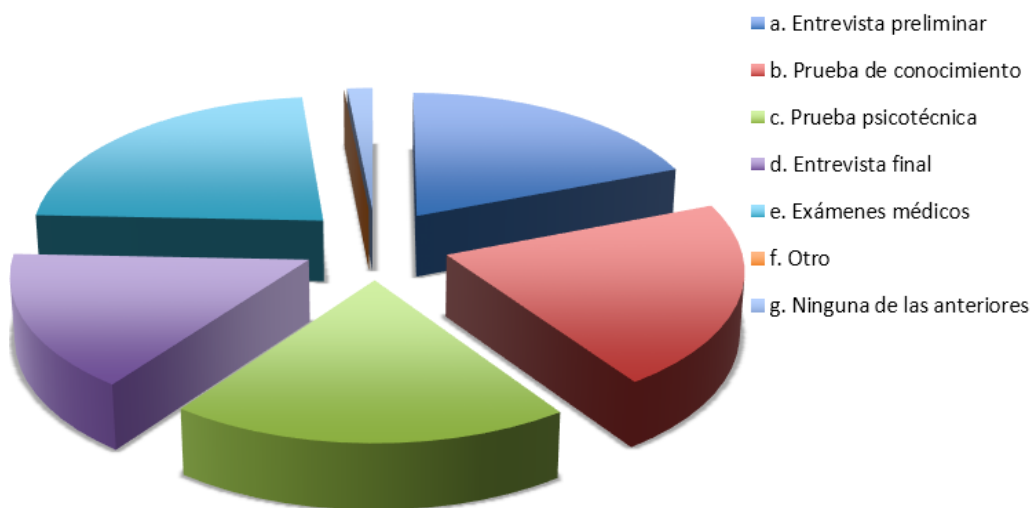
FUENTE: Elaboración propia

Tabla 1.2. Frecuencia y porcentaje, procesos de selección.

2. Marque con una X los procesos que realizo para la selección

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Entrevista preliminar	37	58%
b. Prueba de conocimiento	41	64%
c. Prueba psicotécnica	38	59%
d. Entrevista final	30	47%
e. Exámenes médicos	44	69%
f. Otro	0	0%
g. Ninguna de las anteriores	3	5%
	<b>193</b>	<b>302%</b>

Figura 1.2. Grafica circular 3D, procesos de selección.



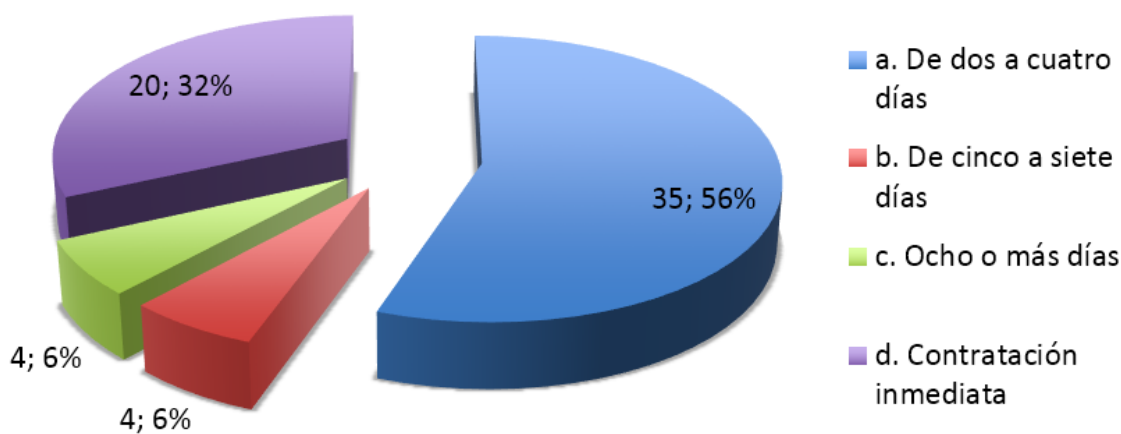
FUENTE: Elaboración propia

3. Todo su proceso para hacer parte de la empresa tardó en un rango de tiempo de:

Tabla 1.3. Rango de tiempo en proceso de reclutamiento y selección.

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. De dos a cuatro días	36	56%
b. De cinco a siete días	4	6%
c. Ocho o más días	4	6%
d. Contratación inmediata	20	31%
	<b>64</b>	<b>100%</b>

Figura 1.3. Grafica circular 3D Rango de tiempo en proceso de reclutamiento y selección.



FUENTE: Elaboración propia

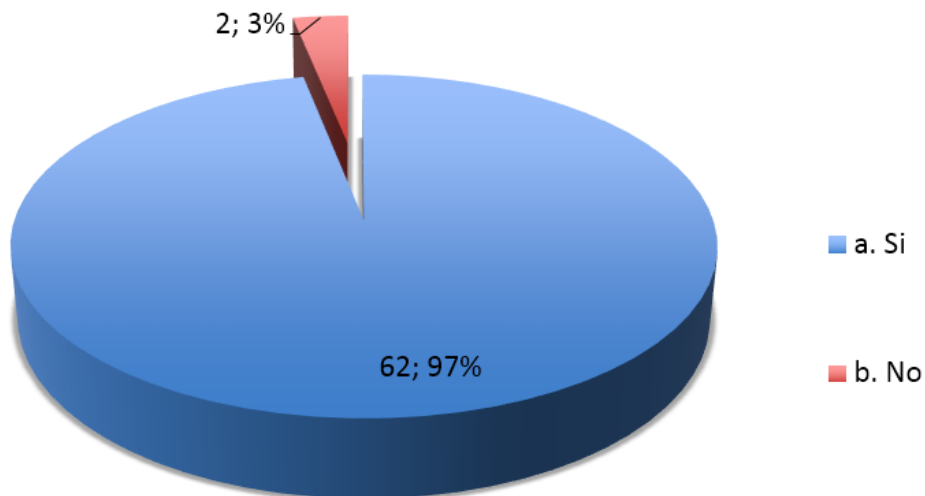
4. ¿Considera que el reclutador se encontraba calificado, fue claro, conciso y preciso con la información?

Tabla 1.4. Reclutador adecuado para el cargo.

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	62	97%
b. No	2	3%
	<b>64</b>	<b>100%</b>



Figura 1.4, Grafica circular 3D, Reclutador adecuado para el cargo.



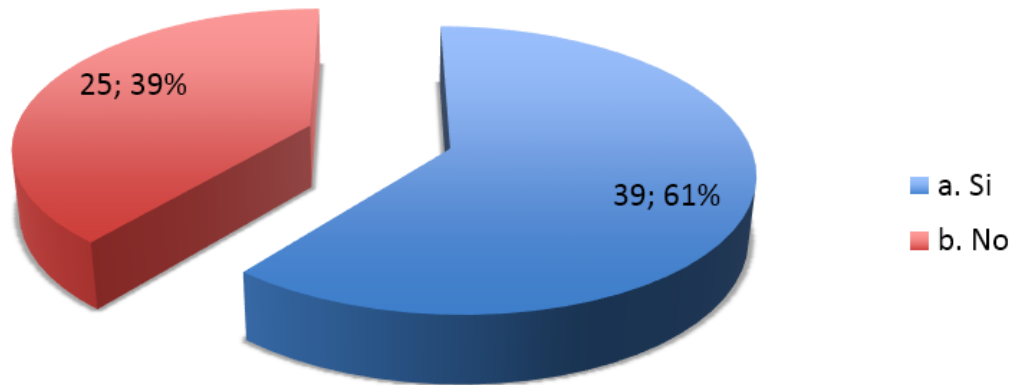
FUENTE: Elaboración propia

5. Durante la selección tomaron en cuenta la experiencia.

Tabla 1.5. Experiencia laboral

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	39	61%
b. No	25	39%
	<b>64</b>	<b>100%</b>

Figura 1.5.grafica circular 3D, experiencia laboral.



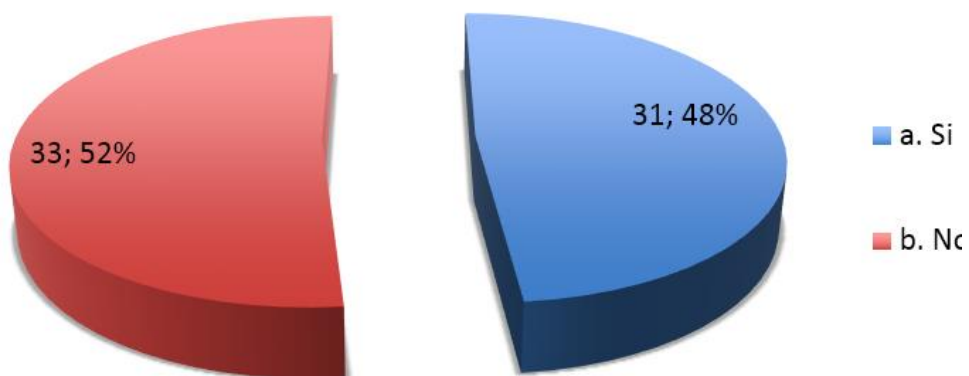
FUENTE: Elaboración propia

6. En algún momento crearon en usted expectativas de crecimiento laboral.

Tabla 1.6.Expectativas de crecimiento laboral

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	31	48%
b. No	33	52%
	<b>64</b>	<b>100%</b>

Figura1.6. grafica circular 3D, Expectativas de crecimiento laboral



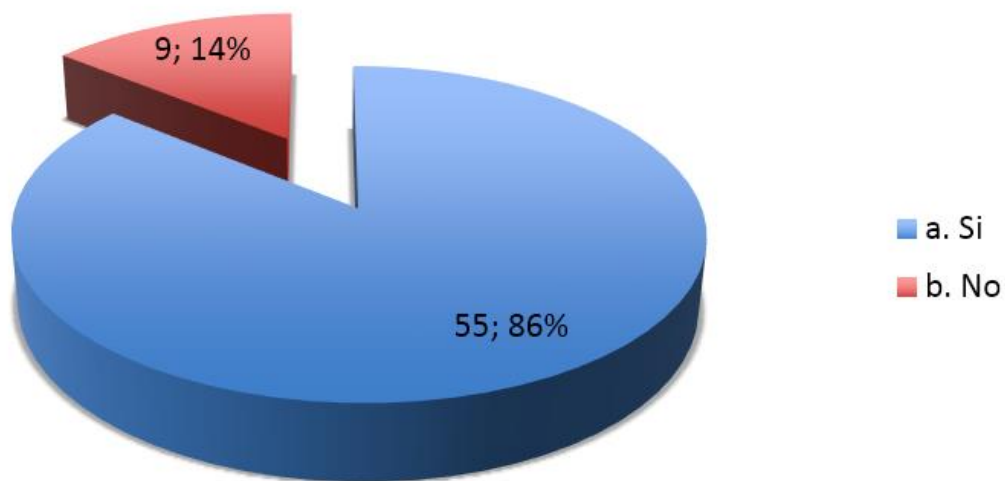
FUENTE: Elaboración propia

7. Durante el proceso, ¿considera que fueron tomados en cuenta sus habilidades, destrezas y competencias?

Tabla 1.7 Habilidades, destrezas y competencias

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	55	86%
b. No	9	14%
	<b>64</b>	<b>100%</b>

Figura 1.7. grafica circular 3D, Habilidades, destrezas y competencias



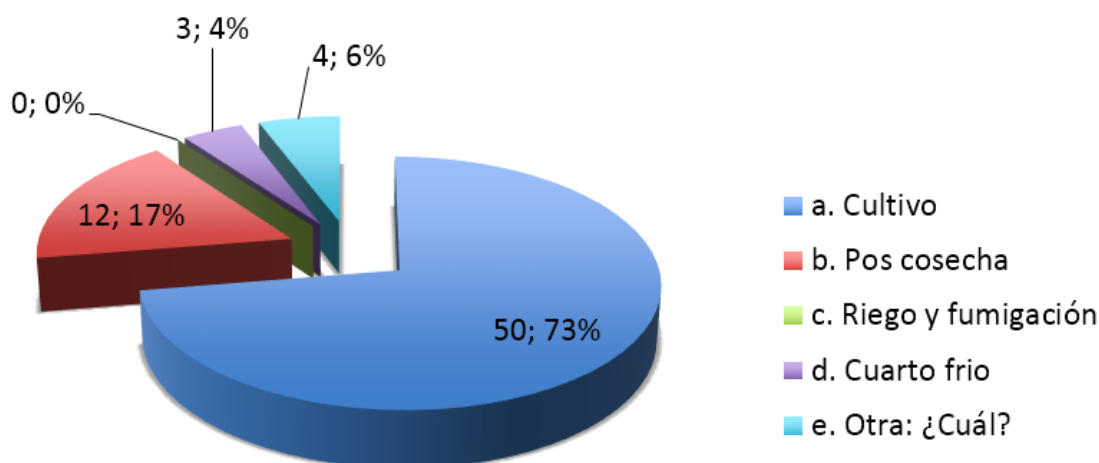
FUENTE: Elaboración propia

8. En qué área de la empresa fue asignado para realizar sus labores

Tabla 1.8. Diferentes áreas de la empresa

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Cultivo	50	78%
b. Pos cosecha	12	19%
c. Riego y fumigación	0	0%
d. Cuarto frio	3	5%
e. Otra: ¿Cuál?	4	6%
	<b>69</b>	<b>108%</b>

Figura1.8. grafica circular 3D, Diferentes áreas de la empresa



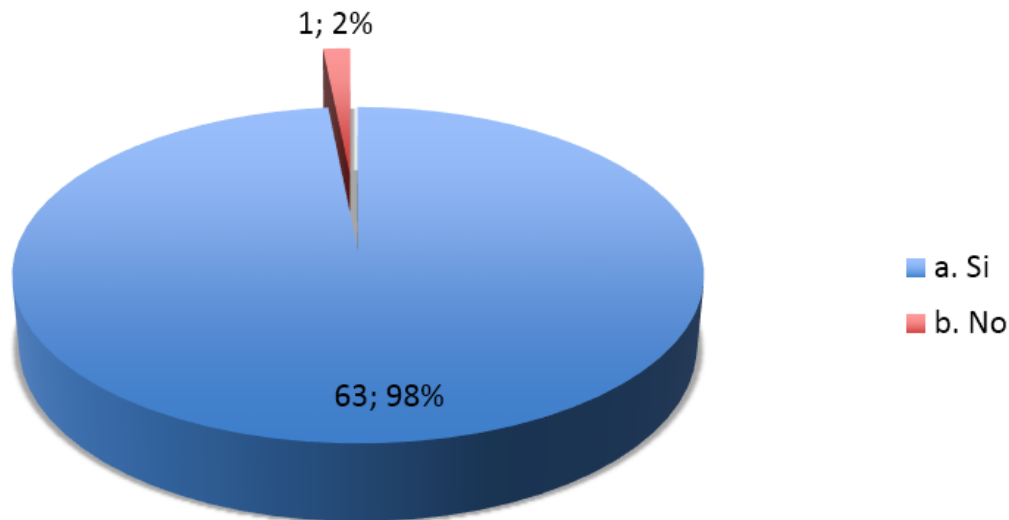
FUENTE: Elaboración propia

9. El proceso cumplió con sus expectativas

Tabla 1.9. El proceso cumplió con sus expectativas

<b>OPCION DE RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a. Si	63	98%
b. No	1	2%
	<b>64</b>	<b>100%</b>

Figura1.9. grafica circular 3D, El proceso cumplió con sus expectativas



FUENTE: Elaboración propia

## 7. Análisis y discusión de resultados

### 1. ¿Por medio de cual fuente de reclutamiento se enteró de la vacante?

Esta pregunta se hizo con el objetivo de saber cuál es la fuente de reclutamiento más utilizada, para de este modo por medio de la cartilla ayudar a las diferentes personas de recursos humanos a establecer una fuente de reclutamiento actual e innovadora la cual pueda ser clave para atraer a las personas correctas para cada vacante.

Los resultados obtenidos por la gráfica, Figura 1. Grafica circular 3D, Fuentes de reclutamiento, indican que en las dos empresas las fuentes de reclutamiento más utilizadas son referidos por un empleado con un porcentaje de 64% y voz a voz con un porcentaje de 30% donde como empresas sus fuentes para reclutar son antiguas y poco confiables, ya que las dos son utilizadas de forma verbal, donde la información que se tramiten unos a otros la mayoría de veces se altera y no es la precisa, creando expectativas en los reclutados de que las vacantes existentes las pueden ocupar cualquier tipo de persona que necesite el empleo.

También analizamos que el porcentaje para ferias de empleo es de 2%, medios electrónicos 2 % y medios impresos es de 0%, donde para las empresas en este momento está tres opciones son mas confiable que las anterior mente nombradas, puesto que estas son información, clara, concisa y exacta ya que proviene directamente de los requisitos que la empresa solicita para cumplir con exactitud la vacante.

## 2. Marque con una X los procesos que realizo para la selección

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cuál es el proceso que utilizan las empresas a la hora de la selección y reclutamiento de la persona que ellos necesitan, también para observar si el proceso es el mismo siempre o si de lo contrario se saltan algún protocolo y no todas las personas pasan por el mismo proceso.

En esta gráfica, Figura 1.2. Grafica circular 3D, procesos de selección, podemos observar con claridad que su porcentaje aumento a un 302% ya que en esta pregunta los encuestados podrían elegir más de una respuesta a la vez.

Los resultados obtenidos en la gráfica, Figura 1.2. Grafica circular 3D, procesos de selección, indican claramente que las empresas en los procesos de reclutamiento y selección de personal se están realizando de forma incompleta, puesto que como se observa fueron muy pocas las personas a las que se le realizo completamente el cada uno de los pasos a seguir.

Si observamos a la muestra de 100%, la entrevista preliminar se le aplico solo a la 58%, de las personas encuestadas, las pruebas de conocimiento al 64%, pruebas psicotécnicas 59%, entrevista final 47 y exámenes médicos 69%, esto quiere decir que para las empresas involucradas no siguen un proceso adecuado y muy pocas personas cumplen con los requisitos en su totalidad a la hora de ingresar a su puesto de trabajo, añadiendo que la hora exacta de rechazar

un candidato es antes de que ingrese no después, de ahí la importancia del cumplimiento de todo el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Por otro lado es importante resaltar que aunque es un porcentaje muy bajo el 5% de las personas encuestadas afirmo que ninguna de las anteriores opciones nombradas se le realizo a la hora de ingresar a trabajar a la empresa, dejando a un lado la gran importancia de un adecuado análisis de las pruebas que se realizan durante los procesos de reclutamiento y selección de personal, conllevando a las empresas a estar expuestos a un nivel de riesgos dejando consecuencias negativas a futuro en el puesto ocupado por la persona seleccionada en un mal proceso.

3. Todo su proceso para hacer parte de la empresa tardo en un rango de tiempo de:

Esta pregunta se hizo con un objetivo principal el cual es saber la prisa que las empresas floricultoras manejan a la hora de reclutar y seleccionar su personal para abordar las tareas diarias que la empresa confiere.

En la gráfica Figura 1.3. Grafica circular 3D Rango de tiempo en proceso de reclutamiento y selección, observamos que las empresas en un rango de tiempo, en un 56% se tardan de dos a cuatro días para estudiar el proceso de cada individuo o candidato postulado a la vacante, tiempo el cual es muy poco y en su efecto muy corto para efectuar todas las pruebas y procedimientos que se le deben aplicar a cada una de las personas antes de conocer su puesto de trabajo.

Por otro lado observamos con preocupación que aun 31% de las personas entrevistadas su contratación fue inmediata, comprendiendo que por esta razón muchos de los procesos a realizar no se cumplen y se hacen incompletos, es importante resaltar que aunque las personas tengan experiencia, aptitudes y diferentes fortalezas los procesos y procedimientos deben cumplirse para

de este modo tener mayor seguridad de la persona que ocupara cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que las personas que no cumplan las características solicitadas en un cargo no desempeñaran su labor con eficiencia.

4. ¿Considera que el reclutador se encontraba calificado, fue claro, conciso y preciso con la información?

Esta pregunta se hizo con el fin de conocer si la información que brindó la persona de recursos humanos a la hora de realizar los diferentes procesos se había hecho entender de forma exitosa, ya que el papel fundamental de la persona de recursos humanos es hacerle saber a su postulante los objetivos a los que quieren que él llegue como trabajador, las labores que debe cumplir y el puesto que debe ocupar y la importancia que ambas partes satisfagan una de la otra contribuyendo de manera acordada en beneficio común.

Los resultados obtenidos de la gráfica, Figura 1.4, Gráfica circular 3D, Reclutador adecuado para el cargo, indican que para los entrevistados los reclutadores se encontraban calificados, fueron claros, concisos y precisos con la información que les brindaron en un 97%, un punto muy importante ya que muchas veces las personas entran con otras expectativas a trabajar y por muchas capacidades que tengan y cumplan con las características para el puesto una mala información puede hacer que de inmediato los colaboradores ya dentro de la empresa y ver algo diferente a los que se conversó y a los acuerdos que se llegaron, se desmotiven y no cumplan con el puesto como se debe, por eso la importancia de aclarar cada una de las dudas y lo más importante ser lo más claro posible que se pueda como reclutador.

5. Durante la selección tomaron en cuenta la experiencia.

Esta pregunta se hizo con el objetivo de analizar como las empresas floricultoras manejan el tema que es de gran importancia el cual se conoce como “ experiencia”, para este tema



encontramos diferentes puntos de vista tanto de las empresas como empleadores y de las diferentes personas como empleados y se llegó a la conclusión que cada posición solo busca un bien personal.

Las personas con experiencia por lo general son que este tipo de individuos, ya están enfocadas en sus proyectos a alcanzar, por su edad y por su trascurso en la vida, estas personas buscan estabilidad en un empleo, tiene mayor habilidad, mayor conocimiento en cuanto al cargo a desempeñar, el tiempo de adaptación en una empresa sería menor, adicional a esto no todo es bueno para las empresas, ya que las personas con experiencia también tienden a buscar mayor sueldo, mejor trato y muchas veces a pasar por encima del proceso de trabajo que se impone en la empresa.

Las personas sin experiencia son personas por lo general jóvenes las cuales tiene una actitud más elevada, están dispuestos a adquirir conocimiento y nuevas experiencias, son personas las cuales se les puede enseñar un proceso tal cual como la empresa quiere que lo realice, pero también son personas con un grado de irresponsabilidad, inmadurez e inestabilidad, lo que generaría que en algún momento el puesto quedara libre nuevamente, adicional a esto se requiere tiempo para la enseñanza de cada labor a desempeñar.

La grafica Figura 1.5.grafica circular 3D, experiencia laboral, indica que en las empresas seleccionadas un 61% de las personas encuestadas les midieron la experiencia a la hora de ser seleccionados y reclutados y a un 39% no lo tuvieron en cuenta, analizando de forma asertiva que la mayoría de las empresas floricultoras necesitan personas que tengan experiencia en los diferentes cargos.

6. En algún momento crearon en usted expectativas de crecimiento laboral.

Esta pregunta se generó con el fin de conocer con que perspectiva y metas por cumplir entraron las personas a desarrollar sus actividades en sus diferentes áreas, nos encontramos que en la gráfica, Figura 1.6. Grafica circular 3D, Expectativas de crecimiento laboral, indican que al 48 % de las personas encuestadas les dieron expectativas de crecimiento laboral, tema que es muy delicado y aunque todas estas personas aún están trabajando en las empresas en el mismo cargo que se les asignó desde el principio de su llegada, la mayoría manifiestan inconformidad y falta de respeto al no haberse cumplido sus expectativas, respecto a crecimiento laboral, generando que cada una de estas personas cumplan su horario de trabajo por necesidad, ocasionando que los colaboradores pierdan fe y confiabilidad en la empresa.

Por otro lado observamos que el 52% de las personas encuestadas manifiestan haber entrado a la empresa sin ninguna expectativa de crecimiento laboral lo cual afirma que con estas personas fueron claros y concisos desde un principio generando estabilidad tanto emocional como operativa en la empresa, laborando conscientes de que no tendrán tal vez una oportunidad de cambiar a un cargo superior al propuesto por la empresa.

Tengamos claro que como empresa deben analizar los buenos procesos de cada trabajador, no a todas las personas se les puede cumplir con las expectativas laborales que se hablan al principio teniendo en cuenta que hay personas que a duras penas cumplen con los objetivos propuestos asignados para el cargo actual que desde un principio se brindó.

7. Durante el proceso, ¿considera que fueron tomados en cuenta sus habilidades, destrezas y competencias?

En la gráfica, Figura 1.7. Gráfica circular 3D, Habilidades, destrezas y competencias que con 86 % las personas encuestadas afirmaron que si fueron tomados en cuenta sus habilidades, destrezas y competencias motivo importante a favor de la empresa porque se tomaron el tiempo para resaltar y analizar estos aspectos que son importantes en las personas a la hora de entrar competentemente a un cargo, es importante resaltar que en la empresa toma menos en cuenta la experiencia y más estos factores como tal de las personas en sí.

#### 8. En qué área de la empresa fue asignado para realizar sus labores

Esta pregunta fue diseñada para conocer todas las áreas que manejan las empresas floricultoras, y en qué área se desempeñan la mayor parte de sus colaboradores, la gráfica Figura 1.8. Gráfica circular 3D, Diferentes áreas de la empresa nos muestra claramente como están distribuidos los trabajadores, el 78% de la población encuestada respondió que fueron asignados para realizar sus labores en el área de cultivo, el 19% respondió que fueron asignados en el área de pos cosecha, el 5% afirmaron que fueron asignados en el área de cuarto frío y el 6% respondieron otra opción que pertenece a producción y almacenamiento, mantenimiento y aprendizaje universitario.

Donde nos dio un porcentaje de 108% ya que la señora Vianeya Pérez Rodríguez en ocasiones trabaja en cultivo, otras veces en cuarto frío y otras veces en pos cosecha. Como era de esperarse la mayoría de personas trabajan el cultivo para una mayor eficiencia en la producción de cada una de las empresas, respecto al tema de desempeñarse en varios cargos, es un buen punto para la empresa siempre y cuando se realicen las actividades completas, correctas y que cumplan con los objetivos propuestos a tal labor, añadiendo la importancia de tener un colaborador el cual conozca cada área y pueda colaborar en cualquier momento que surja una circunstancia.

#### 9. El proceso cumplió con sus expectativas

Esta pregunta se formuló con el fin de poder conversar con los colaboradores, para que nos contaran la experiencia en el proceso de reclutamiento y selección que tuvieron en las empresas a la hora de realizar tal proceso y se sintieran en confianza con nosotras, como observamos en la gráfica Figura 1.9. Gráfica circular 3D, El proceso cumplió con sus expectativas nos concreta con un 98 % de la satisfacción que tuvieron durante el proceso, uno de los factores más importantes fue la rapidez en que contrataron a cada una de estas personas, dada la necesidad de suplir las necesidades básicas.

## 8. Conclusiones

- En conclusión, se determinó que para todas las organizaciones es de vital importancia contar con personal capacitado en el área de recursos humanos, siendo una de las áreas funcionales encargadas de cubrir las vacantes y de este modo atraer el mejor talento, logrando el éxito y aumentando la competitividad de la empresa.
- De igual forma, se resalta la importancia que tiene cada uno de los procesos de selección de personal, ya que en cada uno de ellos se busca analizar la idoneidad que tiene el candidato en determinado puesto y de esta manera poder tomar la decisión si es la persona adecuada para cubrir el cargo o de lo contrario es necesario buscar a otra persona.
- En relación a lo antes expuesto, la entrevista es una de las técnicas primordiales del proceso de selección de personal, ya que el propósito es medir y evaluar las aptitudes, experiencias laborales y habilidades, logrando así ir de la mano con los objetivos de la empresa.
- Frente a las evidencias recaudadas, por medio de las encuestas realizadas a los colaboradores de las dos pymes del sector floricultor, se analizó que para ellos es de vital importancia contratar a personal que cuente con la experiencia, además con buenas

habilidades, destrezas y competencias; de esta manera están garantizando un proceso adecuado en el reclutamiento y selección de personal, y logrando una mayor productividad en las diferentes áreas que se desempeñan.

### **9. Recomendaciones**

Ya realizado el trabajo de campo respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal en las Pymes del sector floricultor de los municipios de Tenjo y Tabio, el cual se aplicó una encuesta a los colaboradores de la parte operativa se recomienda que:

- Las empresas en el momento de realizar una convocatoria no se basen solamente en lo cotidiano, sino que estén en busca de nuevas estrategias que permitan atraer al mejor candidato por medio de información clara, precisa y concreta de lo que están requiriendo.
- En el momento de realizar la selección la empresa debe tomar en cuenta que es uno de los pasos más importantes, puesto que, contribuye al desarrollo de la misma, por tal motivo, es necesario que tomen un tiempo prudente para analizar los candidatos que más se acerquen al perfil, y evitar correr el riesgo de involucrar personal no apto que genere a la empresa algún gasto adicional.
- No generar en los candidatos falsas expectativas sobre el puesto a ocupar o posiblemente de ocupar con el tiempo otro tipo de cargo, dado en muchas ocasiones por la necesidad de ocupar la vacante de forma apresurada crean en el candidato falsas esperanzas ocasionando desmotivación más adelante.

### **10. Bibliografía**

Alles, M., (2006), *Selección de personal por competencias*, Buenos Aires, Argentina:

Granica S.A.

Arevalo, S. (2015). *Historia de la selección de personal*. Recuperado de <https://prezi.com/e2rhi9j-wwd3/historia-de-la-seleccion-de-personal/>

Chiavenato, I., (2000), *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Ed. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I., (2007), *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*, 8ta.Ed. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S

Chiavenato, I., (2014), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Coindreau, R. (30 de noviembre de 2016). Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos? Integratec. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Constitución Política de Colombia [Const]. *Art 13*. 13 de Junio de 1991 (Colombia).

Dessler, G., (2011), *Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano*, 5ta. Ed. México: Pearson Educación.

Grados, J., (2013), *Reclutamiento, selección contratación e inducción de personal*, 4Ed. México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Kast, F., y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.x

Jiménez, W., (2012). *Perfil del cargo y perfil del candidato*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/perfil-del-cargo-y-perfil-del-candidato/>

Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax, Librería Carlos Cesarman S.A.

Mondy, W., (2010), *Administración de recursos humanos*, 11ta decimoprimer edición, Ed. México: Pearson Educación.

Nicuesa, M., (2012). *Delimitar las funciones de cada puesto*. Recuperado de <https://empresariados.com/delimitar-las-funciones-de-cada-puesto/>

Puentes, A., (2019). *Flores de La Sabana: una mirada al oficio de las floristas*. Recuperado de <https://cartelurbano.com/causas/flores-en-la-sabana-una-mirada-al-oficio-de-las-floristas>

Servir (2013)., *Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas* [Archivo PDF]. Recuperado de <file:///C:/Users/TATIANA/Desktop/servir.pdf>

Torres, H. Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2a. ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Universidad de México. (s.f). Unidad 4. Teoría clásica de la Administración (Henri Fayol). Recuperado de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

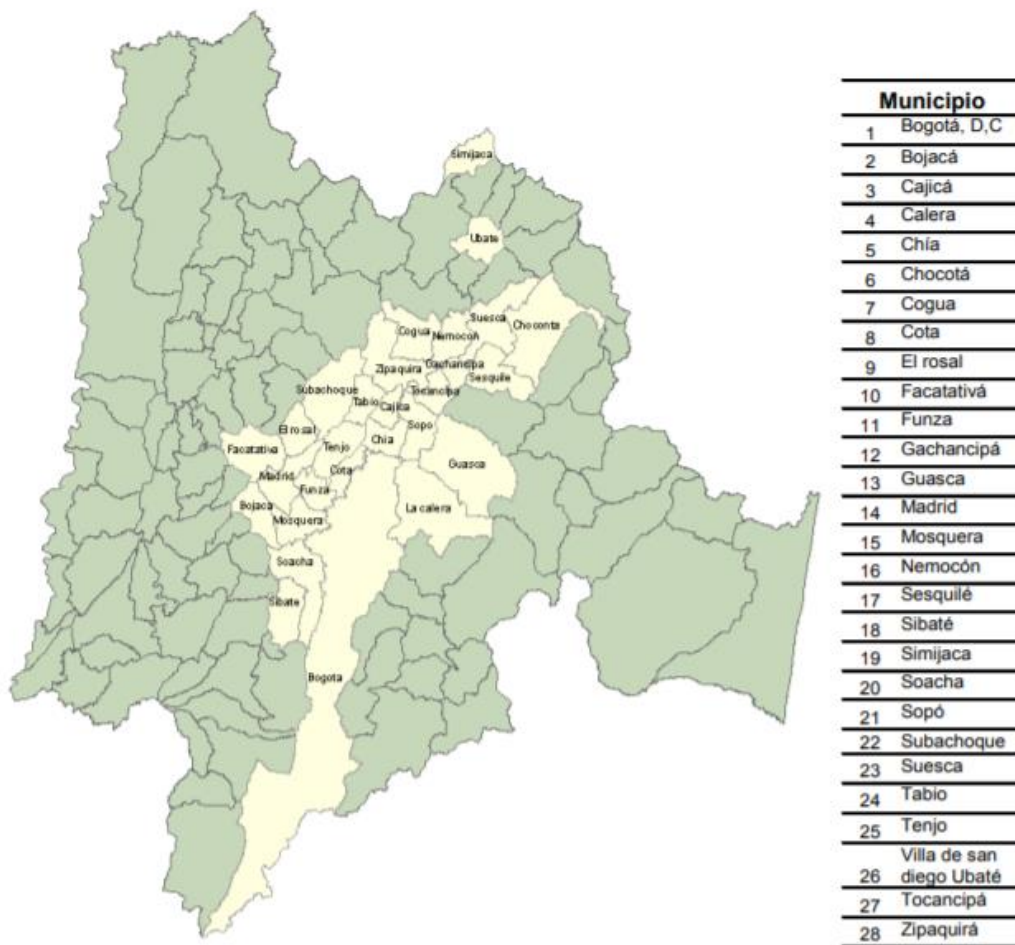
Voxted, S. (2017). 100 years of henri fayol \*\*. *Management Revue*, 28(2), 256-274. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.5771/0935-9915-2017-2-256>

Werther, W., y Davis, K. (2004), *Administración de recursos humanos*, 5Ed. México: McGraw-Hill.

## **11. Anexos**

### **Anexo 1**

Mapa 1 Cobertura geográfica primera fase, 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca.



## Anexo 2



### ENCUESTA

**TEMA:** “Proceso de reclutamiento y selección de personal”

Buenos días, somos estudiantes de la universidad Minuto de Dios, estamos realizando una encuesta para evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Le agradecemos brindarnos 5 minutos de su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas:



**ETAPA DE CONVOCATORIA O RECLUTAMIENTO:**

**¿Por medio de cual fuente de reclutamiento se enteró de la vacante?**

- a. Referido por un empleado
- b. Ferias de empleo
- c. Medios electrónicos
- d. Medios impresos
- e. Voz a voz

**ETAPA DE SELECCIÓN:**

**Marque con una X los procesos que realizo para la selección**

- a. Entrevista preliminar
- b. Prueba de conocimiento
- c. Prueba psicotécnica
- d. Entrevista final
- e. Exámenes médicos
- f. Otro
- g. Ninguna de las anteriores

**Todo su proceso para hacer parte de la empresa tardo en un rango de tiempo de:**

- a. De dos a cuatro días
- b. De cinco a siete días
- c. Ocho o más días
- d. Contratación inmediata

**¿Considera que el reclutador se encontraba calificado, fue claro, conciso y preciso con la información?**

- a. Si
- b. No

**Durante la selección tomaron en cuenta la experiencia.**

- a. Si
- b. No

**En algún momento crearon en usted expectativas de crecimiento laboral.**

- a. Si
- b. No

**Durante el proceso, ¿considera que fueron tomados en cuenta sus habilidades, destrezas y competencias?**

- a. Si
- b. No

**En qué área de la empresa fue asignado para realizar sus labores**

- a. Cultivo
- b. Pos cosecha
- c. Riego y fumigación
- d. Cuarto frio
- e. Otra: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**El proceso cumplió con sus expectativas**

- a. Si
- b. No

**Agradecemos su valiosa colaboración**

Angie Mayerli Carrillo Pérez  
Sonia Milena Luque Beltrán  
Erika Yulieth Bello Gachancipa

**Estudiantes de Administración de Empresas  
Decimo semestre**

