

**ANALISIS DE LOS PROCESOS DE VINCULACION LABORAL  
(RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION): CASO DE ESTUDIO  
COMPAÑÍA DE PUERTOS ASOCIADOS S.A. PUERTO DE CARTAGENA.**



**ARNOLD GONZÁLEZ RECUERO**

**JHON JAIRO UTRIA PUELLO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

**CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2017**

**ANALISIS DE LOS PROCESOS DE VINCULACION LABORAL  
(RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION): CASO DE ESTUDIO  
COMPAÑÍA DE PUERTOS ASOCIADOS S.A. PUERTO DE CARTAGENA**



**ARNOLD GONZÁLEZ RECUERO**

**JHON JAIRO UTRIA PUELLO**

**ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE**

**ADMINISTRADORES INDUSTRIALES**

**ASESOR**

**HAROLD STEVEN LORA GUZMÁN**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

**CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2017**

## CONTENIDO

<b>0. ANTEPROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>0.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>7</b>
<b>0.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
<b>0.2.1 Objetivo general .....</b>	<b>9</b>
<b>0.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>0.3 DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>10</b>
<b>0.3.1 TIPO DE ESTUDIO.....</b>	<b>10</b>
<b>0.3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>0.3.2.1 Fuentes de informaciones primarias y secundarias. ....</b>	<b>11</b>
<b>0.3.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>12</b>
<b>0.3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>13</b>
<b>0.3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....</b>	<b>13</b>
<b>0.3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA COMPAS S.A.....</b>	<b>15</b>
<b>2.CONCEPTUALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE VINCULACION LABORAL SEGÚN MARTHA ALLES .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Proceso de vinculación .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Estrategia y gestión organizacional. ....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Requisición y reclutamiento .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Proceso de selección .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Pasos del proceso de selección .....</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Proceso de contratación de personal.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7 Tipos de contratos.....</b>	<b>32</b>
<b>2.8 Evaluación del periodo de prueba.....</b>	<b>34</b>
<b>2.9 entrevista de retiro. ....</b>	<b>35</b>
<b>3.ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 ACTUALES PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DEL PERSONAL POR PARTE DE LA EMPRESA COMPAS .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 RECURSOS HUMANOS DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3. RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>58</b>

**ANEXOS ..... 60**

**LISTADO DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Organigrama de la empresa COMPAS. ....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2. Reclutamiento y selección.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 3. Tipo de reclutamientos al momento de ingresar o cambio de puesto .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 4. Pasos en el proceso de selección .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5. Tipo de contrato según su forma .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 6. Tipo de contrato según su duración .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 7. Contrato estipula periodo de prueba .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 8. Aspiración salarial .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 9. Conformidad con el salario .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 10. Procesos de socialización e inducción.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 11. Percepción del manejo de la seguridad industrial y las condiciones laborales.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 12. Entrevista de retiro .....</b>	<b>47</b>

**LISTADO DE TABLAS**

<b>Tabla 1 Operacionalizacion de las variables.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 2.Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 3 Pasos del proceso de selección según Martha Allen .....</b>	<b>25</b>

## **0. ANTEPROYECTO**

### **0.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACION**

El presente trabajo de grado se basó en el análisis de los procesos de vinculación laboral (reclutamiento, selección y contratación) en la Compañía De Puertos Asociados S.A. Puerto de Cartagena.,

Específicamente se buscó encontrar el grado de cumplimiento de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de la compañía de puertos asociados de Cartagena, a la luz de los postulados teóricos de la administración de la gestión humana de la autora Martha Alicia Alles.

Lo anterior con la finalidad de Formular estrategias que faciliten los procesos de vinculación laboral en la empresa Compañía de Puertos Asociados S.A como posibles alternativas de solución y/o mejora de lo que en la actualidad está establecido.

El proyecto estuvo enmarcado en el tipo de investigación de carácter descriptivo con enfoque cuantitativo; es de naturaleza mixta, ya que el análisis de resultados partió de aspectos cuantitativos y cualitativos. Se usaron diferentes técnicas de recolección de información, específicamente las encuestas, las cuales ayudaron a recolectar datos con la finalidad de caracterizar aspectos relevantes del personal de la organización, también se empleó como técnica de recolección de datos, la entrevista, la cual ayuda a conocer los actuales procesos de vinculación laboral empleados por la organización y de esta manera poder compararlos con los postulados teóricos de Martha Alles, y dar conclusiones de posibles mejoras a dichos procedimientos.

De esta manera se pudo concluir que la empresa Compas S.A Puerto de Cartagena. Cuenta con la infraestructura básica para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, pero que de acuerdo a los postulados teóricos está aún tiene un margen para mejorar. Que se podrían implantar en mayor proporción el reclutamiento interno como agente motivador para los

actuales empleados de la organización, realizar el paso de solicitud y análisis de requisitos primero que las entrevistas como filtro del proceso y emplear la simulación de procesos en los diferentes niveles jerárquicos, debido a que esta es una forma precisa y objetiva de detectar las diferentes competencias con las que cuentan las personas y así tener un ambiente laboral competitivo y eficiente.



## **0.2 OBJETIVOS**

### **0.2.1 Objetivo general**

Analizar el grado de cumplimiento de los procesos de vinculación laboral (reclutamiento, selección y contratación) en la empresa Compañía de Puertos Asociados S.A teniendo como base los postulados teóricos de la administración de la gestión humana desarrollados por Martha Alicia Alles.

### **0.2.2 Objetivos específicos**

- Describir los procesos de vinculación desde los postulados teóricos de la administración de la gestión humana expuesto por Martha Alicia Alles.
- Comparar los procesos de vinculación laboral empleados por la empresa Compañía de Puertos Asociados S.A y los postulados teóricos de la administración de la gestión humana según Martha Alles.
- Formular estrategias que faciliten los procesos de vinculación laboral en la empresa Compañía de Puertos Asociados S.A como posibles alternativas de solución que permitan mejorar los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

### 0.3 DISEÑO METODOLÓGICO

El proceso metodológico del actual estudio tiene una serie de etapas que se desarrollaran a continuación, las cuales permiten entender el enfoque y las fases de la investigación.

- *Caracterización de la empresa COMPAS S.A:* Se revisó la información general de la empresa, su actividad económica y actuales procesos de vinculación de personal.
- *Conceptualización y descripción de los postulados teóricos de los procesos de vinculación laboral Martha Alles:* En este primer paso se profundizo en el concepto de dichos postulados ventajas, desventajas, y aplicaciones.
- *Recolección de datos:* Para el estudio fue necesario hacer la recopilación de datos a través de las observaciones, entrevistas a la Jefa de gestión humana, y encuestas a personal de la organización.
- *Análisis de postulados teóricos vs el proceso actual de vinculación de personal y recomendaciones que ayuden a fortalecer dicho proceso:* Definidos los parámetros, la caracterización de la empresa y conceptualización del proceso actual, y en orden a los resultados encontrados, se procedió a establecer las recomendaciones que den lugar a problemáticas dentro de la organización en referencia a los procesos de vinculación.

#### 0.3.1 TIPO DE ESTUDIO

La metodología de esta investigación es de carácter descriptivo con enfoque cuantitativo; es de naturaleza mixta debido a la necesidad de realizar el análisis de resultados basado en un aspecto cuantitativo y cualitativo, el primero de estos fue las encuestas, las cuales ayudaron a recolectar datos o componentes sobre diferentes aspectos del personal de la organización a estudiar con el fin de realizar una medición de los mismos, el segundo aspecto de naturaleza cualitativa es la entrevista la cual ayudo a complementar los resultados obtenidos

en las encuestas dado que por medio de esta se conoce los procesos de la organización de primera mano.

Según Sabino(1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (Pág. 51)

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, pág. 119)

Así mismo, el estudio tiene un enfoque cuantitativo, ya que fue necesario para poder analizar los resultados de las encuestas que se aplicaron al personal de la empresa.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (HERNANDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA, 2003, pág. 5)

### **0.3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **0.3.2.1 Fuentes de informaciones primarias y secundarias.**

Por la naturaleza de la investigación para la obtención de los datos necesarios en el presente estudio se utilizaron las siguientes fuentes:

- ***primarias***: Se aplicaron instrumentos de recolección de datos al personal de la organización con la finalidad de establecer cuáles fueron los métodos usados en sus procesos de vinculación y conocer sus condiciones laborales actuales. El método empleado principal utilizado en esta investigación fue la encuesta; esta se puede

definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra que pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (ABASCAL, GRANDE, 2005, PAG.14).

- **secundarias:** Se consultó fuentes de información relacionadas con el proceso productivo, la implementación de técnicas y mejoras en los procesos de vinculación y gestión del talento humano en las organizaciones, además de la entrevista al jefe de gestión humana de la organización como principal portavoz del conocimiento de cada uno de los procesos de vinculación desarrollados actualmente por la organización Compañías de Puertos Asociados S.A

### 0.3.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Tabla 1 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	FUENTES
Reclutamiento	Conocer los tipos de reclutamiento usados en la organización	Objetivos organizacionales Inversión de reclutamiento Tipo de reclutamiento Exigencia del empleador Vacantes disponibles	Primarias y Secundarias
Selección	Establecer los pasos usados por la organización en los procesos de vinculación y conocer el grado de satisfacción de los empleados con respecto a los procesos de socialización e inducción en la organización	Candidatos disponibles Cargos a ocupar	Primarias y Secundarias
Contratación	Conocer la forma como son contratados los empleados según las legislaciones actuales de Colombia y establecer el grado de satisfacción de las personas acorde a los criterios estipulados por las organizaciones en término de compensación	Tipo de contrato Satisfacción laboral Estructura salarial	Primarias y Secundarias

Fuente: Elaborado por los autores

### 0.3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el presente proyecto se tuvo en cuenta como población a los empleados directos de la compañía que son 380 distribuidos entre las diferentes áreas de operación de la organización.

### 0.3.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Por considerarse de una población finita se determinó el tamaño de la muestra usando la siguiente fórmula, que tiene en cuenta el tamaño de la población, el error de estimación, el nivel de confianza y la probabilidad de éxito y fracaso que tiene cada integrante de la población:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Con el fin de determinar el tamaño de la muestra para el presente proyecto se debe establecer el nivel de confianza y error de los datos, esto con la finalidad de generar las operaciones requeridas en la anterior fórmula; basado en la apreciación de los investigadores se establece un nivel de confianza del 90% y un error del 10%.

Valores a estimar:

- Población (N): 380 Empleados
- P y q: Probabilidad de éxito y fracaso que tiene cada integrante de la población (0,5 y 0,5)
- e: Error de estimación (0,1= 10%)
- Z: 1,65 (Tabla de distribución normal para el 90% de confiabilidad y 10% de error)

A continuación especificaremos las operaciones para calcular n (Tamaño de la muestra)

$$n = \frac{(1,65)^2 (0,5)(1-0,5)(380)}{(380)(0,1)^2 + (1,65)^2 (0,5)(1-0,5)}$$

$$n = \frac{(2,72)(0,5)(0,5)(380)}{(380)(0,01) + (2,72)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{258,4}{3,8+0,68}$$

$$n = \frac{258,4}{4,48}$$

$$n = 57,67$$

El tamaño de la muestra quedo determinado para el presente proyecto por 58 trabajadores.

### 0.3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo al tipo de investigación desarrollada, la información recolectada en la entrevista y encuestas fue seleccionada y organizada con el fin de interpretar y relacionar los datos obtenidos con las variables analizadas en el presente estudio.

## 1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA COMPAS S.A

Un puerto es una aérea multifuncional, comercial e industrial donde llegan distintas mercancías que son cargadas y descargadas, las cuales no solo están en tránsito sino que también pueden ser manipuladas, transportadas, almacenadas y distribuidas. Es por medio de los operadores logísticos del puerto, que estas son descargadas del medio de transporte, almacenada, manipulada y cargada a los buques. Un puerto puede ser especializado en el manejo de una carga en específica o puede ser multipropósito, es decir, manejar todo tipo de carga. De acuerdo al tipo de carga estos se clasifican en: terminales de gráneles líquidos y terminales de gráneles sólidos. El tema de interés a presentar, es precisamente este último, Terminales de Gráneles Sólidos, definidos como puertos especializados en manejar carga a granel sólida como son el trigo, maíz, cemento, entre otros; técnicamente son aquellas cargas que no son líquidas ni gaseosas, constituida por una combinación de partículas, gránulos o trozos más grandes de materia, generalmente de composición homogénea, que se embarca directamente en los espacios de carga del buque sin utilizar para ello ninguna forma intermedia de contención.

A su vez existen diferentes tipos de Terminales de gráneles solidos como: las de vegetales y las de minerales. Las primeras son aquellas que manipulan granel destinado al consumo humano o animal y las segundas manipulan gráneles no destinados al consumo humano o animal

Entonces, las Terminales de Gráneles Solidos son aquellos puertos especializados en manejo de gráneles, que prestan sus servicios a todos los clientes que así lo soliciten. Tienen como objetivo principal satisfacer y generar confiabilidad en sus clientes a través de los servicios que ofrecen, garantizando la eficiencia con la ayuda de una mano de obra altamente calificada. La calidad de los servicios ofrecidos en un puerto es medido con las expectativas de la oferta, entre ellas, la confiabilidad, la agilidad y la seguridad de la carga a tratar. Los parámetro de calidad a su vez son el tiempo de permanencia del buque en el puerto, la seguridad de la carga: conservación de la calidad y cantidades, cumplimientos de las normas nacionales e internacionales, cero impactos ambientales, tarifas competitivas, agilidad en responder y en los tramites. Además todos los equipos utilizados en las

operaciones realizadas por el puerto deben ser revisados y certificados por la Sociedades Internacionales De Clasificación Autorizadas.

En los puertos los indicadores de productividad son muy importantes para el desarrollo de sus operaciones, estos se realizan de acuerdo a los intereses de quienes los vaya a usar. Generalmente los puertos usan muchos indicadores de desempeño en sus actividades, por esto no hay un estándar establecido, pues cada puerto aplica diferentes conceptos a la hora de evaluar sus operaciones. Sin embargo, algunos autores afirman que se debe considerar otra clase de indicadores, por ejemplo algunos puertos recientemente para medir su productividad han usado factores como costos, servicios al cliente y la calidad. (Marlow y pixao, 2004).

Para el diseño de los indicadores primero se necesita establecer los objetivos a lograr. Así según Cullinane, Song, Ji y Wang (2004), si un puerto tiene como objetivo maximizar sus beneficios, el empleo o cualquier clase de información sobre trabajo, deben contar como variable de entrada. En cambio si su objetivo es aumentar el empleo, la información sobre trabajo seria variable de salida, es decir, el objetivo principal de un puerto puede ser minimizar la utilización de recursos de entrada y maximizar los volúmenes de producción o servicio.

La estructura organizacional del subsector portuario que se utiliza es semiplana para poder dar agilidad en las respuestas a los clientes. En las sociedades portuarias las áreas administrativas, comercial, financiera, planeación, sistema de información y auditoria interna se fortalecen haciendo énfasis en la planeación, la informática y el servicio al cliente. Mientras que en las operadoras portuarias, las áreas que mas se destacan son la técnica y la operativa, pues la dependencia ambiental solo toma en cuenta las sociedades portuarias.

Esta unión hace posible reinventar la forma en la que hoy se viene manejando el mercado de importar y exportar, todo a través de un servicio ágil y efectivo, que permitió hacer frente al reto de operar por primera vez no solo en Colombia sino en el exterior. El futuro inmediato, luce prometedor dado a que los acuerdos de libre comercio vigentes y los procesos de consolidación hacia los principales mercados del mundo, hace que el pronóstico sea muy positivo.



“En un corto plazo, la operación de Compas se centrará en garantizar cobertura geográfica inmediata y en ser el primer grupo colombiano en la prestación de servicios logísticos integrados de comercio exterior. Las empresas colombianas e internacionales podrán aprovechar las ventajas que ofrece esta integración de terminales de Compas; a través de la movilización de carga (contenedores, carbón, gas, fertilizantes, granos y vehículos entre otras) y al mismo tiempo manejar todas las operaciones de comercio exterior a través de cualquiera de los 9 terminales con una sola empresa: Compas.”<sup>1</sup>

Lo dicho anteriormente muestra que toda la organización está en proceso de reestructuración, por ello los procesos de reclutamiento interno, no son ajenos a este cambio, por lo tanto se debe iniciar un proceso de evaluación y mejora que ayude a contratar recursos humanos capacitados y aptos para alinearse al cumplimiento de los objetivos trazados. Muestra de ello es su pensamiento *“Pronto seremos los principales aliados logísticos de exportadores, importadores, consolidadores, sociedades de intermediación aduanera y demás miembros de la cadena de comercio internacional, así como todas las empresas nacionales y extranjeras con enfoque estratégico, para quienes la diversificación es la clave del crecimiento.”* COMPAS S.A para ello cuenta con 380 empleados directos y aproximadamente 40 empleados adicionales entre aprendices, pasantes y profesionales en entrenamiento. De igual manera la organización genera empleos indirectos para más de 500 personas en sus actividades portuarias y logísticas. Esperamos que aumenten sustancialmente a la par con las inversiones que estamos proyectando en el corto plazo.<sup>2</sup>

COMPAS S.A ofrece servicios de llenados simultáneos de camión a contenedor o viceversa, descargue de camiones y almacenamiento de las cargas en bodegas o silos especializados, manejo de diversos tipos de cargas y todas las necesidades que su carga requiera.

Actualmente sus accionistas están representados en un 50% por El Grupo Argos y el 50% adicional lo posee Southern Port Holding Inc. Cuenta con una Junta directiva conformada por cinco personas, y cuenta con un equipo Directivo distribuido como se aprecia a continuación:

---

<sup>1</sup> <http://www.compas.com.co/es-co/quienessomos/contexto.aspx>

<sup>2</sup> <http://www.compas.com.co/es-co/quienessomos/contexto.aspx>

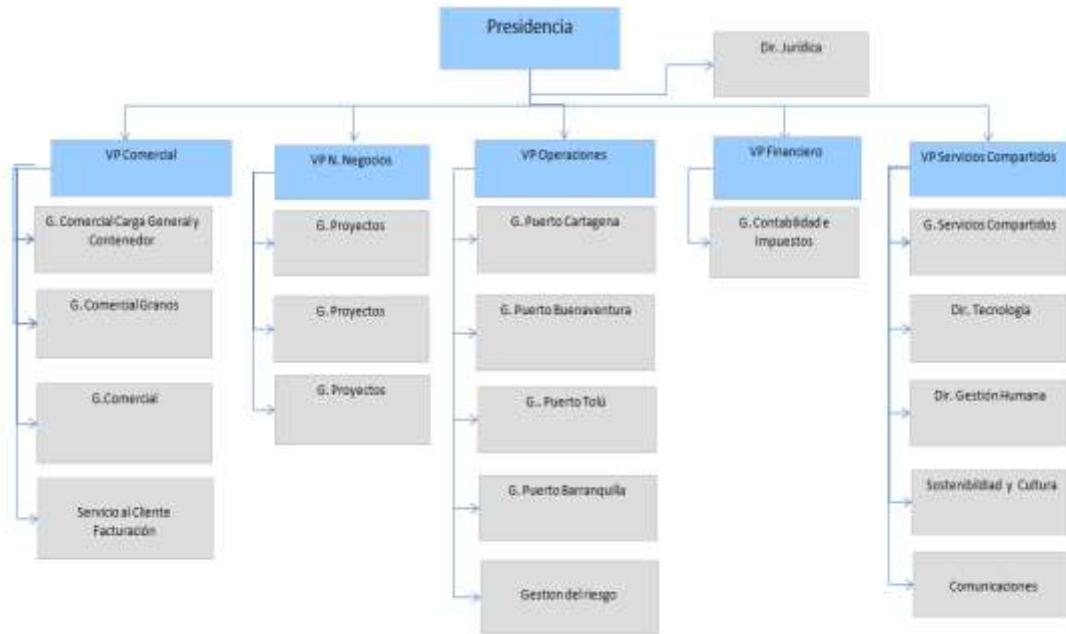


Figura 1. Organigrama de la empresa COMPAS. Recuperado de <http://www.compas.com.co/es/gobierno-corporativo>

## **2. CONCEPTUALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE VINCULACION LABORAL SEGÚN MARTHA ALLES**

Constantemente las organizaciones seleccionan personas para laborar en ella, la selección de personal surge en primer lugar por la necesidad de la empresa de contar con un personal idóneo y acorde para realizar las funciones necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente su objeto social o el cumplimiento de sus objetivos y metas económicas. La selección de personal bajo esa premisa se convierte en el proceso más importante dentro de la organización puesto que dependiendo de una buena gestión de selección de personal la empresa cumple su proyección de crecimiento.<sup>3</sup>

Tomando como base los postulados teóricos de la administración del talento humano de la autora Martha Alles, podemos establecer los pasos para la realización de un proceso de vinculación en cualquier organización.

### **2.1 Proceso de vinculación**

Uno de los aspectos fundamentales de la función de administración de recursos humanos se relaciona con el proceso de vinculación, este se define como todo aquello que concierne al reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal, de las técnicas, medios, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al nuevo empleado a la organización<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Etapas de un proceso de selección de personal, 2016, <http://www.gsh.com.co/>

<sup>4</sup> Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal, 2013, <https://www.contabilidad-actual.com.mx/>

## 2.2 Estrategia y gestión organizacional.

Las organizaciones a la hora de seleccionar personal cuentan con una serie de estrategias, estas se definen como el conjunto amplio de planes organizacionales para implementar las decisiones tomadas con el fin de alcanzar las metas de una organización; los cuales son los objetivos que una empresa planea y espera lograr<sup>5</sup>. Estas estrategias deben ser elaboradas dependiendo de los recursos y capacidades que posee la empresa, deben ser el primer paso que realicen las organizaciones cuando deciden vincular personas para que laboren con ellas, debido a que este proceso otorga pautas y un mayor equilibrio a los pasos siguientes.

Es así, como la estrategia se convierte en algo imprescindible a la hora de cumplir con los objetivos y metas; por lo tanto es importante establecer cómo y qué puede aportar la gestión humana en el alcance de las mismas.

## 2.3 Requisición y reclutamiento

- **Requisición:** Llanos (2005) la define como el proceso previo dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador.

- **Reclutamiento:** Para Martha Alles (2008) “es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. El reclutamiento es la base para el proceso de selección; es su etapa inicial”.

---

<sup>5</sup> Griffin, Ricky y Ebert. Ronald, Negocios, séptima edición, Pearson educación, México, 2005



Figura 2. Reclutamiento y selección. Granica, Buenos Aires, 2006 Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencia.

Además dentro de estos factores se debe tener presente el entorno en que se desenvuelve la empresa al igual que el mercado laboral.

Varios autores definen este proceso así:

Para Chiavenato “en este proceso la organización atrae a candidatos mediante el mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. El reclutamiento tal como ocurre en el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados” (CHIAVENATO, 2009).

Para García (2008) “la requisición y el reclutamiento consisten en definir adecuadamente los perfiles necesarios y así descubrir a los candidatos potenciales para

ocupar esa vacante”. También menciona que requisición y reclutamiento no son lo mismo, pues para él, la primera es el paso primordial para que se logre de manera efectiva la segunda. Entonces al reclutamiento lo define como “el proceso por medio del cual descubre a los candidatos potenciales para las vacantes”.

Asimismo Sherman, Bohlander y Snell (1999), mencionan que el reclutamiento es “el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes” y que “durante todo el proceso se hacen esfuerzos para informar a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas”.

Luego Mondy y Noe (2005) agregan que “el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en números suficiente y con calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”.

Es importante destacar que el proceso de reclutamiento es la fase inicial entre la organización y el candidato, para lo cual entonces se deben tener políticas claramente definidas, como el tipo de reclutamiento a utilizar, a que fuentes acudir, identificar las personas que la realizaran; pues se debe seleccionar al mejor candidato no solo a nivel académico sino el que también pueda desarrollarse y congeniar en la entidad.

Hay tres fuentes para este proceso:

- **Reclutamiento interno:** se refiere a elección de un empleado que trabaja dentro de la organización con el propósito de favorecerlos, dándoles así prioridad. Para autores como Chiavenato (2000) el reclutamiento interno solo incluye a los aspirantes que laboran en la organización para que sean promovidos. Sin embargo distintos autores en el tema difieren con esto, como Rodríguez (2002) quien incluye a los familiares de los trabajadores de la empresa o personas recomendadas por estos y a los sindicatos.
- **Reclutamiento externo:** se dirige a aquellos aspirantes que ofrece el mercado laboral, que están fuera de la organización. De igualmente para este tipo de reclutamiento, Rodríguez (2002) señala que el mismo incluye a bolsas de trabajo, asociaciones y público en general.

Tabla 2. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico. Más rápido. Más seguro en cuanto a los resultados finales. Motiva empleados. Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el <i>statu quo</i> ).
Externo	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Renueva los recursos humanos de la empresa. Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.	Es más lento más que el reclutamiento interno. Más costoso. Menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).

Fuente. Granica, Buenos Aires, 2006 Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencia.

- **Reclutamiento mixto:** se da cuando el reclutamiento externo complementa al reclutamiento interno.

Rodríguez (2002) señala que para que para llevar a cabo el proceso de reclutamiento primero se debe realizar: Requisición a recursos humanos, la cual debe contener las necesidades del personal y datos relevantes sobre la vacante (motivo, justificación, experiencia, formación, funciones, etc.); políticas de personal; análisis de puestos que contiene lo que se desea cubrir y el tipo de persona para este.

En resumen las entidades ofrecen y publican al mercado laboral las oportunidades de empleo, tratando de captar suficientes candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección, reuniendo información del reclutamiento que sirva para encontrar los recursos humanos que más interesan.

## 2.4 Proceso de selección

Luego de realizar los procesos anteriores, sigue el proceso de Selección de personal y como su nombre lo indica se trata de la escogencia entre los candidatos reclutados el más adecuado para desempeñar el cargo. La selección de personas funciona como un filtro el cual permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización; “es la 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” (ALLES, 2006). Sin embargo este proceso se debe apoyar en un parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga validez. Lo que quiere decir que antes de la selección se debe analizar y definir el cargo y para extraer el parámetro y la elección de la información anterior y la ofrecida por los candidatos.

Entonces el objetivo de la selección es conocer los aspirantes, reunir, analizar y verificar la información entregada por estos, además de predecir el futuro comportamiento, rendimiento y desempeño de la persona y su integración, para que la misma se ajuste a las especificaciones del cargo. Cada organización tiene diferentes formas para determinar cuál de los candidatos reclutados contrataran finalmente; sin embargo las más usadas son: a) Estudio de la hojas de vidas; b) Pruebas de perfil y/o psicotécnica (caracterizan la personalidad y competencias); c) Entrevista y Evaluación psicológica; d) Elaboración del ranking (comparación de los candidatos); e) Escoger la persona (García, Murillo y González, año 2009).

El proceso de selección es llevado a través de varias fases, las cuales a su vez dependerán del tipo, nivel y complejidad del cargo, así como de las particularidades de cada empresa. Asimismo todas las fases, pruebas, test, entre otros, deben de estar acordes con la misión y visión de la empresa pues no sería posible que las mismas estén descontextualizadas con la compañía, lo importante es que estas sean adecuados a cada cargo de la organización y en función de esta para alcanzar el logro de las estrategias organizativas.



## 2.5 Pasos del proceso de selección

Para llevar a cabo cada una de las fases y el mismo proceso de selección, se necesita de una serie de instrumentos que ayuden a valorar la personalidad, competencias y demás cualidades de los aspirantes. Martha Alles en su libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencia* argumenta que la clave del éxito de todo proceso de selección consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo los requisitos de la organización; contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado y esto no es fácil, por esta razón se ideó los pasos del procesos de selección con la finalidad de reducir el error de una mala elección de personal para cubrir una vacante

Tabla 3 Pasos del proceso de selección según Martha Allen



Fuente. Granica, Buenos Aires, 2006 Alles, Martha Alicia, Selección por competencia.

A continuación se describen cada uno de los pasos del proceso de selección:

1. *Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo*, depende del cliente interno, de sus necesidades y la decisión de generar una vacante, aquí el área de recursos humanos deberá actuar como si fuera un consultor respecto de las otras áreas de la organización y estas serán, de ese modo sus clientes internos.

Este concepto no solo se aplica a Recursos Humanos ; debe ser el enfoque de todas las áreas dentro de la empresa que estén destinadas a brindar servicios internos; para en este caso en específico el servicio prestado será la realización de procesos de selección<sup>6</sup>.

2. *Solicitud de empleado o solicitud de personal*<sup>7</sup>, el área de Recursos Humanos deberá transformarse en un consultor con el fin de realizar procesos de selección para dar respuesta a la demanda de posición a cubrir por parte del cliente interno.

3. *Revisión del descriptivo del puesto*<sup>8</sup>, si la empresa tiene el puesto previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

4. *Recolectar información sobre el perfil del puesto*<sup>9</sup>, En primera instancia se plantea datos objetivos como educación y experiencia laboral, u otros como lugar de residencia, estos son los más fáciles de realizar. Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellas que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes, que incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las

---

<sup>6</sup> Alles, Martha Alicia, Selección por competencia, Granica, Buenos Aires, 2006, pag. 108-109

<sup>7</sup> Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia, Granica, Buenos Aires, 2006, pag. 173

<sup>8</sup> Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia, Granica, Buenos Aires, 2006, pag. 173

<sup>9</sup> Alles, Martha Alicia, Selección por competencia, Granica, Buenos Aires, 2006, pag. 156

competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

Según Martha Alles desde su experiencia profesional generalmente el aspecto económico no se integran a la descripción del puesto; sin embargo, será un aspecto sumamente importante en el momento de realizar el proceso de selección e integra como otra información más a tener en cuenta en el perfil de la búsqueda a realizar. Por lo tanto, este será otro elemento clave a determinar antes del inicio del proceso de selección; la remuneración asignada a la posición a cubrir.

El rol del asesor del área de recursos humanos deberá incluir un claro asesoramiento sobre si ese perfil requerido, con el salario o remuneración previsto para el mismo, será posible encontrarlo o no, en el mercado. La retribución prevista en una selección se constituye, de este modo, en un dato más del perfil; no es posible definir un perfil solo con los requisitos en materia de conocimiento, experiencia y competencias. La remuneración prevista será un elemento más a tener en cuenta, y como se ha dicho puede llegar a ser determinante en el resultado de la búsqueda.

5. *Análisis del personal que integra hoy la organización*, para determinar si existe un posible candidato interno para la posición.

6. *Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no*, para reclutamiento interno se puede implementar job posting o autopostulación.

7. *Definición de las fuentes de reclutamiento externo*, Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado o mixto, interno o externo.

8. *Recepción de candidaturas o postulaciones*.

9. *Primera revisión de antecedentes*, utilizado para constatar la información plasmada en las hojas de vidas (legal, académico, laboral, etc.). Es un instrumento

de selección que busca evaluar el mérito en los aspirantes mediante la valoración de su historia académica y laboral relacionada con el empleo en concurso o con el nivel jerárquico que agrupa empleos que guarden identidad.

*10. Entrevistas<sup>10</sup>*, La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista.

Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. A su vez Martha Alles en su libro *elija al mejor: como entrevistar* (2004) define a la entrevista con la frase “separar la paja del trigo; muchos relucen como oro y no lo son, y otros no brillan pero esconden personalidades muy interesantes”, es labor del entrevistador ver más allá de las apariencias.

Los usual en este paso son dos rondas de entrevista con el objetivo de presentar al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluaciones de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda<sup>11</sup>.

*11. Evaluaciones específicas y psicológicas*, las evaluaciones psicológicas son un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos, referente a las actitudes de las personas y tienen como objetivo prever su

---

<sup>10</sup> Alles, Martha Alicia, *Empleo: el proceso de selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001

<sup>11</sup> Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia*, Granica, Buenos Aires, 2008, pag. 174

comportamiento en determinadas formas de trabajo. Además pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, las actitudes.

Las evaluaciones técnicas específicas son pruebas normalizadas, mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto, representando su comportamiento normal o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área de actuación. En este punto del proceso de selección pueden administrarse pruebas adicionales para medir competencias, como lo son las entrevistas BEI y el Assessment Center.

*La BEI* consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones documentado en la literatura es que, existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.<sup>12</sup>

*El Assessment Center:* Es una evaluación especializada que mediante simulaciones del entorno laboral, en la que se utilizan varias técnicas y evaluadores entrenados, permite evaluar a las personas en las habilidades necesarias para desempeñar con éxito el cargo. Detecta, en forma precisa y objetiva, las diferentes competencias con las que cuentan las personas, así como el nivel de desarrollo que han alcanzado; además intenta predecir cuál será el rendimiento de un individuo en un puesto de trabajo determinado. En fin esta sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de escenarios que simulan

---

<sup>12</sup> Quezada, Humberto, La técnica de incidentes críticos- Entrevista, artículo

situaciones reales del puesto de trabajo para medir su rendimiento en el caso de ser contratado o ascendido.

12. *Formación de candidaturas*, del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes; el primero de estos hace referencia a los aspectos relacionados con la remuneración.

13. *Confecciones de informes sobre finalistas*, la información debe ser completa, el departamento de Recursos Humanos de presentar de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

14. *Presentación de finalistas al cliente interno*, en este paso se da a conocer los preseleccionados al cliente interno, y se coordina junto con Recursos Humanos la aplicación de entrevistas.

15. *Selección de finalistas por parte del cliente interno*, se da asesoramiento por parte de Recursos Humanos al cliente interno con el fin de tomar la mejor decisión. Se busca estar siempre atento al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

16. *Negociación de la oferta de empleo*, Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos; cada organización fijara una política al respecto.

17. *Presentación de la oferta por escrito*, No es de uso frecuente; sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que la realizan lo hacen a todos los niveles.

18. *Comunicación de los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección*, se sugiere realizar este paso una vez la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

19. *Proceso de admisión*, varía según las políticas de cada organización, son todos aquellos requisitos que la organización establece con la finalidad de dejar ingresar laboralmente una nueva persona.

20. *Inducción*, Martha Alles se refiere a la inducción como el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión y valores<sup>13</sup>.

Esta etapa busca la adaptación de la persona seleccionada a la organización, brindándole toda la información para que se desempeñe de manera adecuada, al igual que las reglas, valores entre otros que debe cumplir y a los que tiene derecho.

Luego de conocer los diferentes métodos e instrumentos de selección que se utilizan, se debe destacar que sin importar cuales de estos se elijan, lo primordial es que los mismos estén vinculados con algún criterio de selección válido y confiable (Robbins y Coulter, 2005). Porque a veces muchos métodos de vinculación no son del todo objetivos, permitiendo que haya errores a la hora de elegir, por analizar incorrectamente.

La mejor decisión sobre cuáles de estos pasos son imprescindibles y como armar la secuencia depende de las habilidades o competencia que debe tener un selector.

## **2.6 Proceso de contratación de personal**

En Colombia el proceso de contratación está regido por el Código Laboral, en el clasifican el contrato así: según su forma, en verbal o escrito; según su duración, definido o

---

<sup>13</sup> Alles, Martha Alicia, Selección por competencia, Granica, Buenos Aires, 2006, pag. 354

indefinido. Además en su artículo cinco define al trabajo como “toda actividad humana 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”. Para García (2008) “la contratación es el proceso mediante el cual, una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de esta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne algunos de los elementos anteriores, no le será aplicable la legislación laboral, ya que no se configure la relación laboral”.

Este proceso se trata de oficializar la contratación del aspirante escogido, a través del requerimiento de todos los documentos que respalden su hoja de vida.

## **2.7 Tipos de contratos**

De acuerdo al código laboral en colombiano existen diferentes tipos de contrato clasificados así:

### *Según su forma*

- *Contrato verbal:* es un acuerdo expresado oralmente sobre las condiciones del trabajo, los pagos, formas de remuneración y el lugar de desempeño.
- *Contrato escrito:* se hace a través de un documento firmado por las partes, el cual contiene la fecha, el lugar, naturaleza del trabajo, los pagos, formas y periodos de remuneración, además siempre debe pactarse por escrito el periodo de prueba, salario integral y demás pagos acordados entre las partes que no constituyan salarios. Sin embargo hay ciertos contratos solo deben constar por escrito para que sean válidos, como el contrato a término fijo, el contrato de aprendizaje, así como el periodo de prueba.

### *Por su duración:*



- *Contrato a Término definido o 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 laboral. 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.

Igualmente en Colombia existen otros tipos de contrato como:

- *Contrato de Obra o labor*: este contrato se realiza por una labor específica y termina en el momento que la obra finalice. Un ejemplo de este contrato son los trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor cuando termine el periodo escolar.

- *Contrato civil por prestación de servicios*: Este contrato se celebra entre una empresa y una persona natural o jurídica, especializada en alguna labor específica. Este no origina relación laboral ni los derechos que esta conlleva. La duración del mismo dependerá del trabajo que se realizara.

- *Contrato de aprendizaje*: este se refiere a la formación de practicantes, en donde una empresa proporciona los medios para que el estudiante practicante adquiera la formación profesional y metódica en su área, a través de su inclusión en el mundo laboral. El monto de la remuneración dependerá si el practicante es o no universitario.

- *Contrato ocasional de trabajo*: Este contrato no debe ser superior a 30 días y la labor que se desempeñara deben ser distintas a las actividades de la empresa. La remuneración es la pactada entre las partes y sin derecho a prestaciones sociales. El trabajador recibe la remuneración acordada y al terminar no tiene derecho a ningún tipo de prestación, salvo en caso de un accidente.

## **2.8 Evaluación del periodo de prueba**

En esta fase se aplican las evaluaciones de comprobación y los ajustes que se llevaran a cabo después de la incorporación del nuevo empleado, es decir, en el Período de Prueba. El periodo de prueba es el tiempo durante el cual la organización puede aceptar o desvincular a un nuevo colaborador, sin la obligación de abonar una indemnización en caso de interrumpir la relación laboral<sup>14</sup>; el periodo de prueba es el plazo que se otorga al empleador para comprobar el grado de adaptación, aptitudes y destrezas que exige el puesto de trabajo del empleado, con el objetivo de decidir la permanencia al servicio de la empresa o su desvinculación. Tales comprobaciones debe efectuarlas el jefe inmediato, mediante evaluaciones de desempeño y competencias específicas, complementándolas con entrevistas y dando su respectiva opinión, y la de del empleado acerca de su trabajo, satisfacción, sus compañeros, demás personas, etc. Luego los resultados se comparan con las predicciones realizadas en la selección, si es necesario se propondrán los cambios y correcciones que ayuden a mejorar las condiciones de adaptación, o si no se decidirá por la desvinculación definitiva del nuevo trabajador.

De acuerdo al Artículo 76 del código sustantivo de trabajo, las partes unilateralmente pueden dar por terminado el periodo de prueba sin dar aviso, menciona además que el periodo puede ser hasta de dos meses y en contratos inferiores a un año no podrá ser superior a una quinta parte del termino pactado, igualmente especifica que en prorrogas de un contrato no hay periodo de pruebas.

Dentro de este periodo, se generan prestaciones sociales como salario, auxilio de transporte, seguridad social y cesantías. Tal periodo debe encontrarse por escrito en un documento adicional o si se desea dentro del contrato laboral, para que tenga validez.

---

<sup>14</sup> Alles, Martha Alicia, Diccionario de términos de recurso humano, Granica, Buenos Aires, 2012

## **2.9 entrevista de retiro.**

Como su nombre lo indica es aquella entrevista que se realiza a un empleado cuando decide desvincularse de la empresa. Con esta entrevista se busca establecer como le fue a ese empleado en su estadía, sus experiencias, la imagen que tiene de la empresa y las razones que lo llevaron a irse, en donde el entrevistador o jefe inmediato previamente debe indagar acerca de esta persona.

Los resultados que se obtengan deben ser comentados con los directivos para buscar soluciones necesarias, pues estos servirán en gran parte para medir la gestión de Recursos Humanos y reforzar las políticas de retención de personal; evitando la pérdida de trabajadores valiosos para la entidad.

De acuerdo al portal- Blog Recursos Humanos esta entrevista puede hacerse de la siguiente manera:

1. Reunión entre el trabajador y el departamento de recursos humanos para realizar una entrevista guiada sobre los diferentes aspectos.
2. Entrevista en formato papel o telemático a rellenar por el trabajador que decide llenar voluntariamente.

Recomendando además, que con la entrevista en formato papel, se puede conseguir más información, respetando la intimidad, haciendo planteamientos inteligentes y eficaces.

Según Martha Alles en su libro dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia la entrevista de salida o retiro tiene múltiples ventajas y es una política que la empresa debe aplicar uniformemente, a todos los que salen de la compañía sin importar cuál sea el motivo. En el caso de renuncia es importante determinar las causas, ya que no siempre se originan en un problema económico, aunque esta sea la excusa más común que se usa a la hora de renunciar.

Si la persona que renuncia argumenta que tiene una mejor propuesta económica o de desarrollo de carrera, debe indagarse más a profundo las causas.

Es importante tener en cuenta el índice de renuncia. Cuando estos índices se elevan más allá de los estándares, es de suma importancia el análisis de sus causas, y aquí es cuando la entrevista de salida se convierte en una herramienta muy valiosa.

### **3. ANALISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentarán los resultados obtenidos por los investigadores después de llevar a cabo el trabajo de campo en la empresa Compañía De Puertos Asociados S.A., este estudio se realizó con la finalidad de hacerle saber a la empresa el estado de desarrollo en que se encuentra con respecto a su proceso de vinculación, y así mismo, ofrecer recomendaciones que sirvan para el mejoramiento de estos. Esta investigación se hace tomando como base las características del desarrollo integral, adicionalmente, se presenta un análisis y una descripción para conocer el estado en que se encuentra actualmente la empresa objeto de estudio.

Se idearon métodos de recolección de información de primera mano así como secundaria. Se aplicaron instrumentos de recolección de datos al personal de la organización con la finalidad de establecer cuáles fueron los métodos usados en sus procesos de vinculación y conocer sus condiciones laborales actuales.

El método empleado principal fue la encuesta, esta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra que pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (Abascal, Grande, 2005, pag.14).

Los métodos secundarios fueron las consultas de las fuentes de información relacionadas con el proceso productivo, la implementación de técnicas y mejoras en los procesos de vinculación y gestión del talento humano en las organizaciones, además de entrevista al jefe

de gestión humana de la organización como principal portavoz del conocimiento de cada uno de los procesos de vinculación desarrollados actualmente por la organización Compañías De Puertos Asociados S.A

Para este estudio se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación

En el desarrollo de esta investigación se estableció una escala de valoración cuantitativa la cual es expresada en términos porcentuales, y es la forma como se analizaron los resultados arrojados por las encuestas realizadas al personal de la empresa.

### **3.1 ACTUALES PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DEL PERSONAL POR PARTE DE LA EMPRESA COMPAS**

Para la presente investigación resulta ser esta etapa un aspecto determinante para establecer la percepción real que existe por parte de los empleados hacia los procesos de vinculación desarrollados por la empresa Compañía De Puertos Asociados S.A. para ello relacionamos a continuación los aspectos estudiados al momento de llevar a cabo la entrevista con el jefe del recursos humanos y las encuestas realizadas al personal como fuente primaria de información.

En el primer punto se evalúa la estructura de la organización y el proceso de reclutamiento, para esto se toma como indicador en primera medida el conocimiento y aplicación de las estrategias organizacionales de la empresa conforme a los estándares establecidos para el proceso de vinculación y el tipo de reclutamiento usado por la misma; el análisis se base en las respuestas dadas en los ítems 1, 2 y 3 (VER ANEXOS) de la entrevista realizada al jefe de recursos humanos y el ítem número 1 en las encuestas realizadas al personal; los cuáles se mencionan y se analiza los resultados a continuación.

La estrategia corporativa son acciones de todos, y están encaminadas a hacer que la capacidad del puerto sea del 100%, mayor profesionalismos en funciones y procedimiento, mantener altos estándares de gobierno; Las acciones para el cumplimiento de esto han sido, elaboración de perfiles y manuales de cargo, desarrollo del plan de formación técnica especializada, código de ética, reglamento interno de trabajo y creación de la cultura COMPAS.

A través de lo anterior podemos determinar que las estrategias organizacionales son un pilar importante en el proceso de reclutamiento y selección en la empresa COMPAS SA, dado que parten de ella para determinar los estándares en la selección y contratación del nuevo empleado.

Con la finalidad de analizar el proceso de reclutamiento se parte de las respuestas dadas por el personal en la encuesta en el ítem número 1, tenemos:

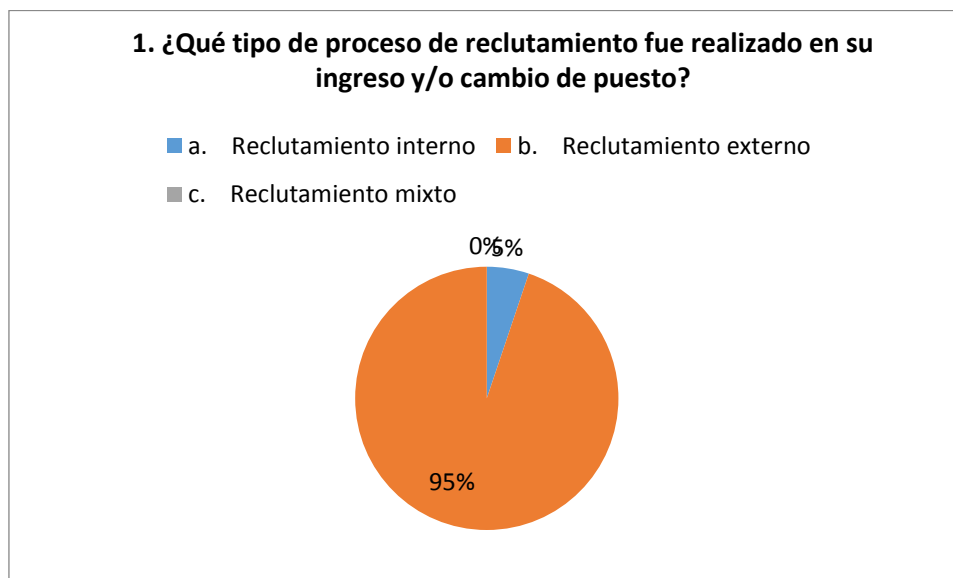


Figura 3. Tipo de reclutamientos al momento de ingresar o cambio de puesto

El reclutamiento es el proceso donde la organización atrae a candidatos mediante el mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. Para Chiavenato el reclutamiento es una de las fases más importante en el proceso de vinculación laboral, ya que a través de este se inicia la fase entre las personas y organización. Existen tres tipos de

reclutamiento; *Reclutamiento interno* que se refiere a elección de un empleado que trabaja dentro de la organización con el propósito de favorecerlos, dándoles así prioridad, *Reclutamiento externo* que se dirige a aquellos aspirantes que ofrece el mercado laboral, que están fuera de la organización y por último tenemos el *Reclutamiento mixto* que se da cuando el recurso externo complementa al recurso interno. De acuerdo a las encuestas realizadas podemos destacar que la empresa COMPAS utiliza en gran porcentaje una sola fuente de reclutamiento; la externa en 95%, mientras que el reclutamiento interno es usado en bajo porcentaje de los casos alcanzando solo el 5% y el mixto no se tiene en cuenta en los procesos de vinculación por parte de la organización.

El estándar al que se pretende llegar la empresa objeto de estudio es reclutamiento mixto, aunque de cargos directivos para abajo son públicas. Al ser los cargos directivos para abajo público la mayor fuente de reclutamiento usada por la compañía es de naturaleza externa.

El segundo punto a tratar es el proceso de selección, para esto tomamos como referencia el ítem número 2 de la encuesta con la finalidad de conocer cuales pasos son usados en el momento de realizar el proceso de selección por parte de la empresa COMPAS SA.

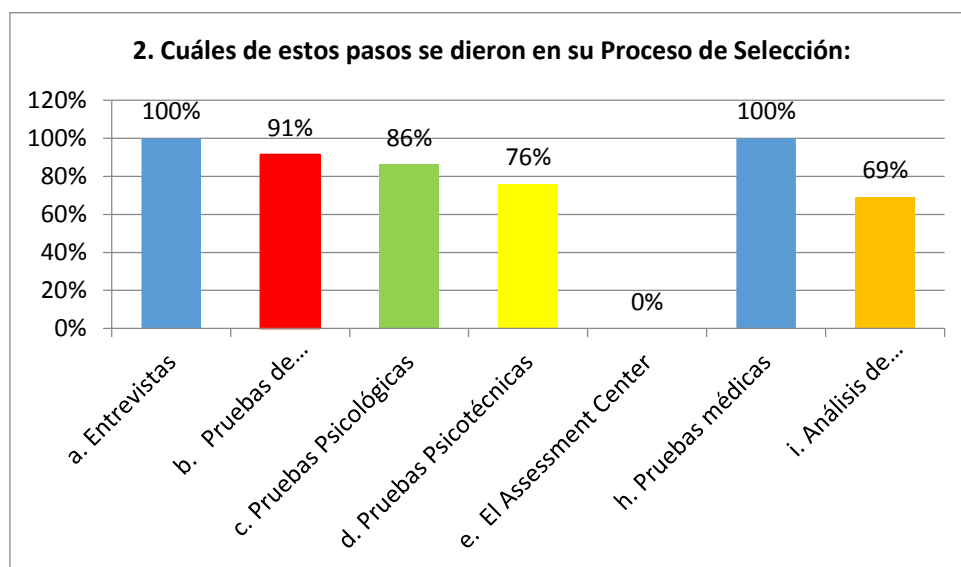


Figura 4. Pasos en el proceso de selección

El proceso de selección de personal se trata de la escogencia entre los candidatos reclutados el más adecuado para desempeñar el cargo, para esto se sigue una serie de pasos con el fin de filtrar a los candidatos apuntado a las necesidades reales de la organización. Tomando como referencia los datos arrojados por las encuestas, se tiene que al 100% de la población se le aplico entrevista y pruebas médicas al momento de ingresar a la empresa, al 91% se le aplicaron pruebas de conocimiento o capacidades, al 86% se le realizo pruebas psicológicas, al 76% pruebas psicotécnicas, al 69% se le hizo análisis de antecedentes y a ninguno de ellos se le fue realizado la prueba de assessment center; no obstante consultamos con el jefe de recursos humanos si la empresa realiza la prueba de assessment center, debido al grado de importancia y veracidad con la cual puede ayudar esta prueba en el proceso de selección de cualquier organización, en la compañía la prueba del assessment center se aplica únicamente para cargos directivos y se subcontrata con empresas especializadas en el tema.

El tercer punto a evaluar es la contratación, para esto usamos como indicadores la tipología de contratos usados en la organización y el empleo del periodo de prueba en los mismos, analizamos este punto basados en las respuestas de la encuesta para los ítems 3, 4 y 5.

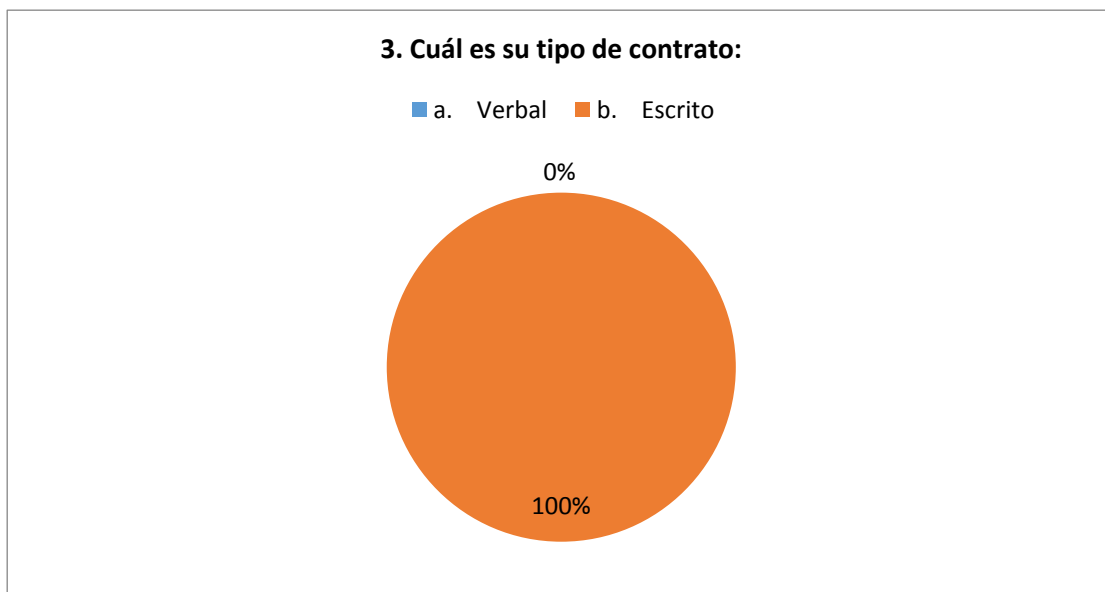




Figura 5. Tipo de contrato según su forma

De acuerdo a la legislación colombiana existen diversos tipos de contratos laborales y a su vez varias maneras de clasificarlos, una de estas es según su forma; *Contrato verbal* es un acuerdo expresado oralmente y el *Contrato escrito* el cual se hace a través de un documento firmado por las partes, donde se pacta las condiciones laborales.

Los resultados arrojados por la encuesta realizada al personal de la empresa COMPAS S.A nos informa que la totalidad del personal vinculado a la organización cuenta con un contrato de tipo escrito.

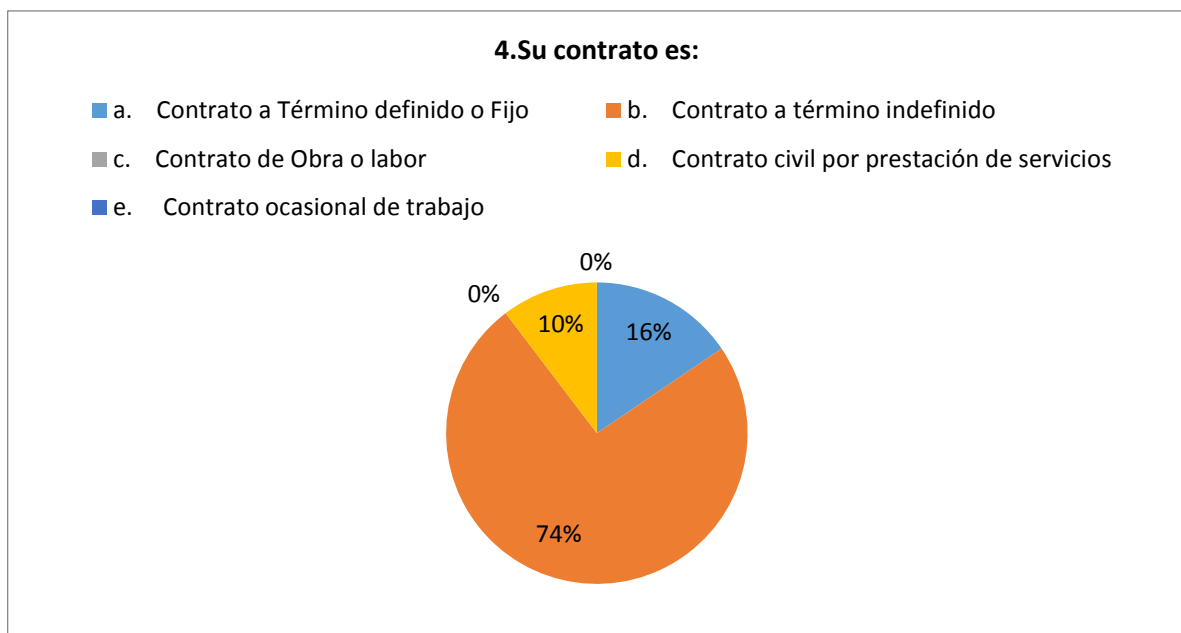


Figura 6. Tipo de contrato según su duración

Siguiendo con la clasificación de los contratos laborales, la normatividad Colombiana los reconoce según su duración y otros tipos de contratos; estos pueden ser *Contrato a Término definido o Fijo* este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años; según los resultado del personal encuestado en la empresa COMPAS SA este contrato tiene una presencia del 16% en la empresa, *Contrato a término indefinido* como su nombre lo indica son aquellos que no tiene fecha de terminación establecida, este contrato es el más común dentro de los encuestados, los resultados determinan que el 74% del personal vinculado con la compañía lo está mediante este tipo de acuerdo, *Contrato de Obra o labor*: este contrato se realiza por una labor específica y termina en el momento que la obra

finalice; este tipo de relación laboral no tiene presencia alguna en la organización, *Contrato civil por prestación de servicios*: Este contrato se celebra entre una empresa y una persona natural o jurídica, especializada en alguna labor específica, en la organización tiene presencia de un 10%, *Contrato ocasional de trabajo* este contrato no debe ser superior a 30 días y la labor que se desempeñara deben ser distintas a las actividades de la empresa, según los resultados arrojados por la encuesta este tipo de relación es inexistente en la organización.

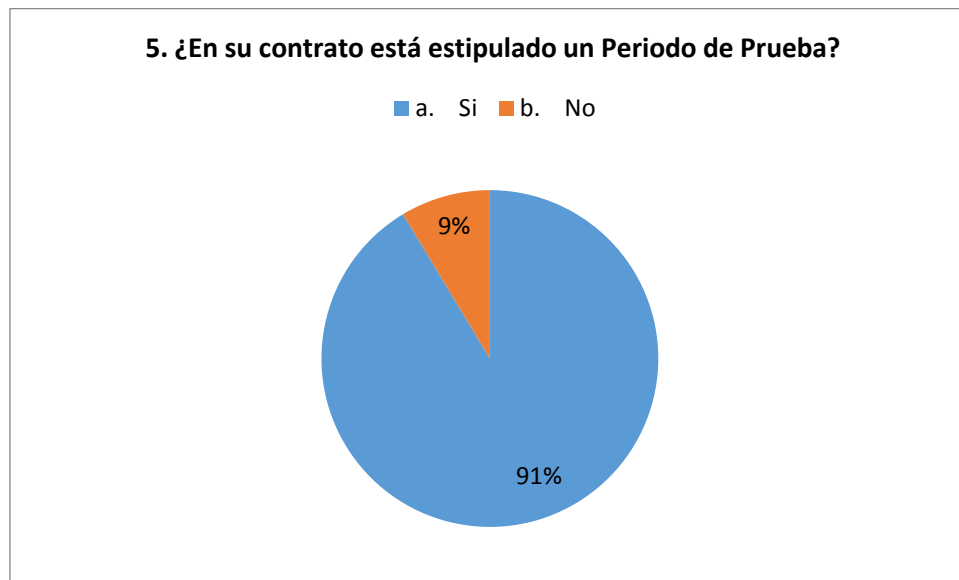


Figura 7. Contrato estipula periodo de prueba

Según el Ministerio de Trabajo de Colombia el periodo de prueba se define como “la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo”, además se convierte el periodo de prueba en el mecanismo que poseen las diferentes organización para medir el grado de acierto que se tuvo al momento de seleccionar al personal nuevo de la empresa luego de finalizar los procesos de vinculación. Según los trabajadores encuestado el 91% tiene estipulado un periodo de prueba en su contrato, solo el 9% no tiene plasmado esta condición en su contrato de vinculación laboral.

En los pasos de selección y contratación de personal es importante analizar la remuneración como factor de motivación y permanencia del nuevo empleado en la organización, para esto analizaremos la estructura salarial a través de la pregunta número 5

(VER ANEXO) en la entrevista con el jefe de recursos humanos y la satisfacción económica por parte de los empleados con los ítems 6 y 7 de la encuesta. En COMPAS se le da mayor peso al nivel de responsabilidad, aunque se destaca que en la actualidad no existe una curva salarial, existen niveles de cargo (líder, asistente, auxiliar, profesional) a los cuales se les aplica una banda salarial con topes contruidos con los salarios vigentes, para algunos cargos se tiene en cuenta la antigüedad en la compañía.

Con respecto a la percepción salarial estudiada en los ítem 6 y 7 de la encuesta; tenemos los siguientes resultados:

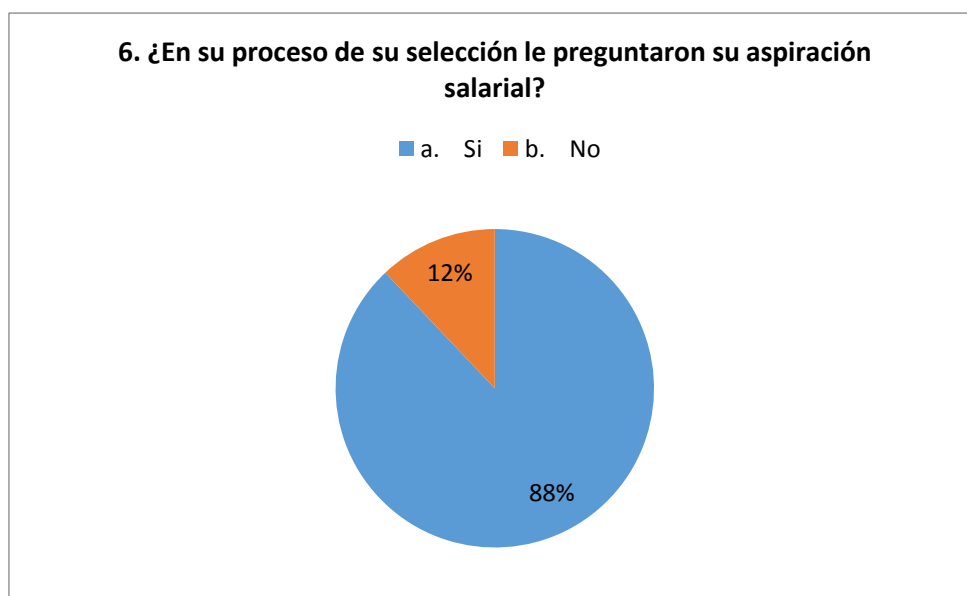


Figura 8. Aspiración salarial



Figura 9. Conformidad con el salario

Según Idalberto Chiavenato el salario es una recompensa que se recibe a cambio de realizar una tarea para la organización, por esta razón es necesario definir la política salarial de acuerdo con los conceptos del hombre y motivación que se tienen (Rodríguez, 2002). El salario puede jugar un papel importante en la motivación de las personas, en la empresa COMPAS SA al 88% del personal encuestado se le pregunto al momento de realizar su proceso de selección su aspiración salarial, pero del total de encuestados solo el 40% está conforme con el salario que actualmente posee.

Podemos determinar que a pesar de existir una política salarial en la empresa donde se basan en las responsabilidades y antigüedad, la percepción por parte de los trabajadores con respecto a esta no es favorable, dado que el 60% de la muestra no está conforme con su salario.

Siguiendo con el estudio se analiza la percepción con respecto a los procesos de socialización e inducción como paso fundamental en la adaptación del nuevo empleado a las políticas y actividades organizacionales, para esto se toma como referencia la satisfacción de los empleados con dicho proceso, analizando los resultados arrojados en el ítem 8 de la encuesta.

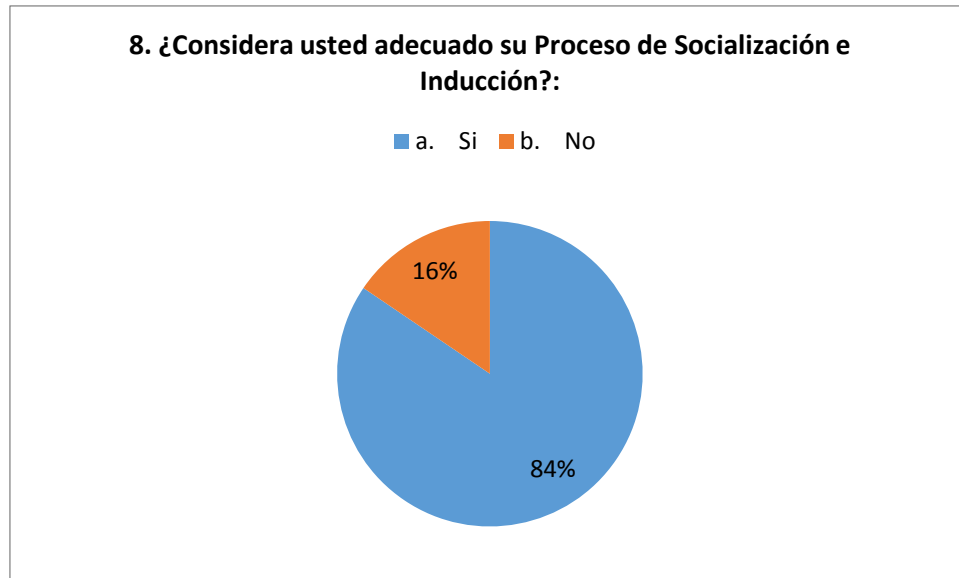


Figura 10. Procesos de socialización e inducción

Teniendo en cuenta los datos arrojados por las encuestas realizadas al personal de la empresa, se puede determinar de manera general que la mayoría de la población encuestada, la cual corresponde a un 84%, afirma que se le fue realizado un adecuado proceso de socialización e inducción por parte de la organización; en contra parte a esto solo el 16% de los encuestados considero que el proceso de socialización e inducción no fue el más adecuado.

Los procesos de socialización e inducción son importante en la empresa porque en esta etapa busca la adaptación de la persona seleccionada a la organización, brindándole toda la información para que se desempeñe de manera adecuada.

Con el fin de conocer el grado de acierto o error en los procesos de selección se analiza la evaluación organizacional, tomando como indicadores las condiciones laborales, entrevista de desvinculación y evaluación de los procesos de selección; el análisis se basa en las respuestas dadas en los ítems 6, 7 y 8 (VER ANEXOS) de la entrevista realizada al jefe de recursos humanos y los ítem 9 y 10 de la encuesta al personal.

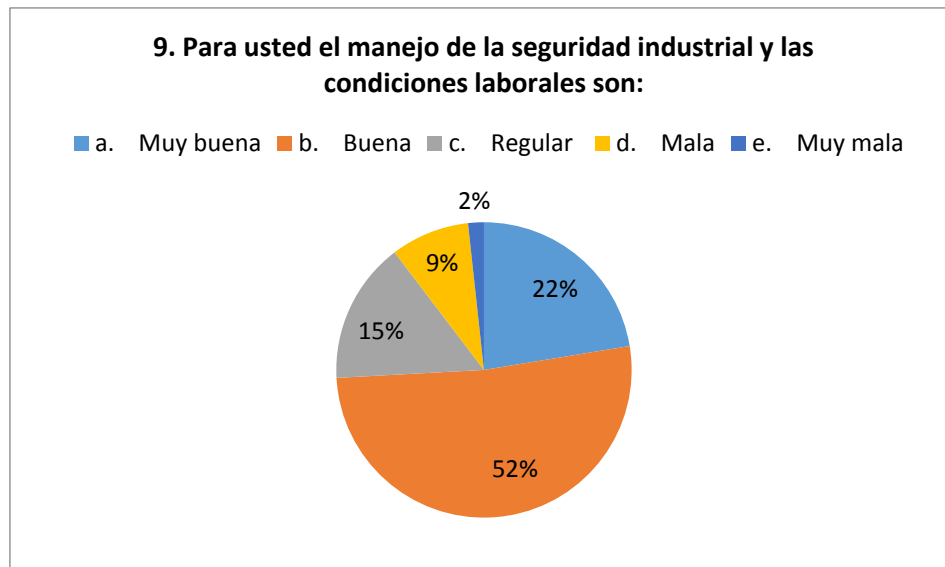


Figura 11. Percepción del manejo de la seguridad industrial y las condiciones laborales

Analizando el grado de excelencia del manejo de seguridad industrial y condiciones laborales actuales de la empresa COMPAS SA, se puede observar basados en los resultados arrojados en las encuestas que el 22% lo percibe como muy bueno, el 52% como bueno.

Mientras que para el 16% es regular, para el 9% y 2% restante es malo y muy malo respectivamente, lo que nos indica que para esta parte de la población el manejo de la seguridad industrial y las condiciones laborales presenta falencias.

Cabe destacar que la seguridad industrial y las condiciones laborales son factores que influyen en el desarrollo de una organización, pues un mal e inseguro ambiente laboral contribuyen a desmejorar la calidad y productividad de la empresa.

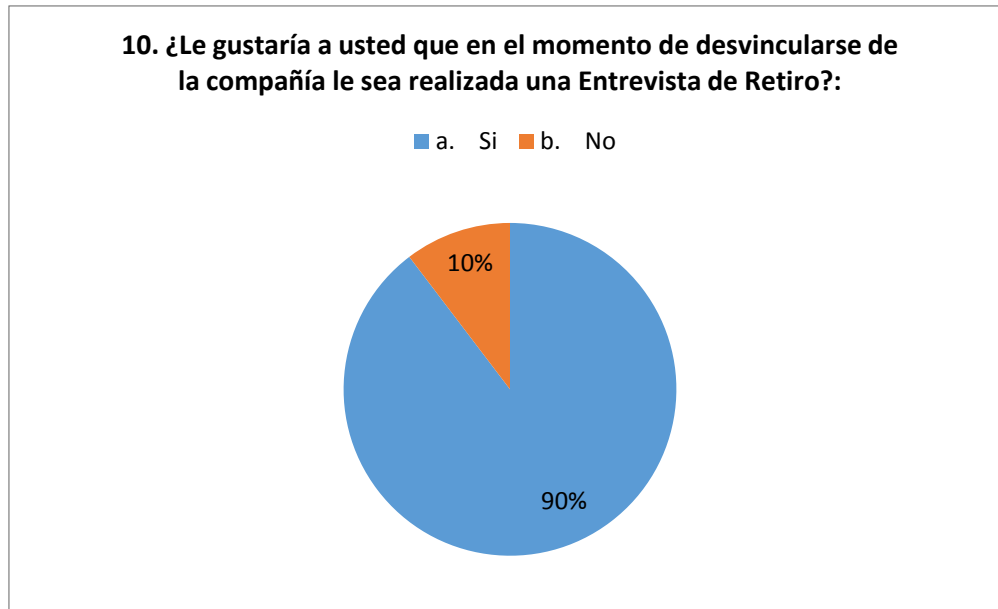


Figura 12. Entrevista de retiro

Con la entrevista de retiro se busca establecer como le fue a ese empleado en su estadía, sus experiencias, la imagen que tiene de la empresa y las razones que lo llevaron a irse. La entrevista de retiro puede convertirse en un indicador de percepción por parte de los clientes internos de una organización que en este caso en específico serían los empleados.

En la empresa COMPAS SA según la encuesta realizada a su personal al 90% le gustaría que al momento de retirarse de la compañía se le sea practicado una entrevista de retiro.

A su vez se conoce la evaluación organizacional basado en la respuestas del jefe de recursos humanos; se determina que formalmente no se deja documentada la entrevista de retiro, solo cuando es renuncia lo hace la directora de gestión humana.

Con respecto a la rotación de personal en la empresa esta es medida mediante dos indicadores.

1. El legal, para si se cae en despido colectivo, y es el promedio de 6 meses, la cantidad de despidos no puede exceder el 9% del total de empleados.
2. El interno, y este incluye personal directo e indirecto, es mensual.

¿Cómo evalúan el éxito o fracaso de cada proceso de vinculación y selección de personal, que hace la empresa con los resultados obtenidos en esta evaluación?

La forma de evaluarlo es si pasa con éxito el periodo de prueba, aunque en algunos casos se contrata y estas personas son de fácil rotación en diferentes cargos y por lo general no pasa el año.

Los diferentes mecanismos usados por las organizaciones para retroalimentarse del éxito o fracaso de sus procesos son de vital importancia para la creación de planes de contingencias y mejoras continuas en las empresas.

Los actuales proceso de reclutamiento, selección, vinculación e inducción de personal en la empresa COMPAS SA siguen el siguiente orden cronológico de actividades, diseñado y aprobado por la empresa con el fin de estandarizar los procesos y de esta manera brindar confiabilidad a la hora de elegir la persona idónea para el cargo, que se adapten fácilmente a la compañía, a sus procesos y maneras de hacer las cosas, generando valor desde su cargo:

#### **Paso 1) Identificación de necesidades de personal y presentación a gestión humana**

El procedimiento de vinculación de personal se inicia con la necesidad de elegir una persona para ocupar un cargo vacante; las vacantes pueden ser temporales o definitivas.

- **vacantes temporales (vacaciones, incapacidades, licencias, suspensiones, comisión, proyecto).**
- **vacantes definitivas (renuncias, despidos, traslados, ascensos, creación de nuevos cargos, cambio duración de contrato).**

Para las vacantes temporales se debe diligenciar el formato por parte del jefe inmediato del funcionario solicitante de la vacante o Director de área para que sea aprobado en primera instancia por el Gerente y posteriormente por el Vicepresidente del área, una vez aprobado por ellos pasa a la Dirección de Gestión Humana para la activación del proceso.

#### **Paso 2) Elección de posibles aspirantes al cargo.**



De acuerdo a lo definido en la requisición de personal, Gestión Humana busca en las diferentes herramientas con las que cuenta.

### **Paso 3) Realización de entrevistas.**

Una vez escogidos el/los aspirante(s), teniendo en cuenta el perfil del cargo buscado, el/los preseleccionado(s) se les realizarán las siguientes entrevistas:

1. Director, Profesionales y/ o Auxiliar de Gestión Humana, se realiza con el objetivo de conocer al aspirante y ofrecer las condiciones del cargo, en caso de aceptar las condiciones pasa a la entrevista con el jefe inmediato y/o psicóloga, no importa el orden, se coordina con el jefe inmediato o jefe del área donde está la vacante.
2. Psicóloga, se realiza con el objetivo de conocer al aspirante, e identificar fortalezas y debilidades o aspectos por mejorar en el candidato así poder comparar si se ajusta o no las competencias requeridas para el cargo, por medio de entrevista y aplicación de pruebas sicotécnicas sujetas a los requerimientos del cargo.
3. Jefe Inmediato, Conoce al aspirante y aplica prueba técnica de conocimiento ya sea verbal o escrita.
4. Gerente y/o Vicepresidente, esta última es opcional de cada gerente de puerto, áreas o vicepresidente decide si la realiza o no para tomar la decisión de la vinculación.

Una vez realizadas todas las entrevistas, y el resultado del informe de la psicóloga, Gestión Humana junto con el jefe inmediato/ Gerente / Vicepresidente, escogen quien o quienes pasan para continuar con el proceso.

### **Paso 4) Solicitud y presentación de requisitos para ingreso.**

Tomada esta decisión, se le informa al/los preseleccionados la documentación requerida para la realización del Estudio de Seguridad.

Presentados los documentos por el aspirante, estos son enviados a la Dirección de gestión del Riesgo para el estudio de seguridad, el cuál es ejecutado por una empresa contratista especializada.

La metodología empleada para la realización el estudio de seguridad es la siguiente:

- Recepción de la hoja de vida y documentos anexos del aspirante.
- La empresa Contratista contacta al aspirante por vía telefónica, para informar que día le efectuará la visita domiciliaria.
- Visita Domiciliaria de Seguridad: Se evalúa el contexto social (vecinos – sector), cultural y familiar.
- Toma de fotografías de la fachada de la vivienda y análisis del entorno habitacional.
- Solicitud y verificación de documentación, en esta verificación se corroboran la veracidad de las referencias laborales, referencias personales y los documentos tales como diplomas, certificados de estudios a través de las diferentes entidades correspondientes a cada documento.
- Historial crediticio: Se verifica el manejo financiero y crediticio del candidato en la central de riesgos Cifin.
- Antecedentes y/o Anotaciones prontuariales: Este proceso es liderado por oficiales en uso de buen retiro de la Policía Nacional, Ejercito, Das, y Fiscalía General.
- Informe Final: La empresa contratista entrega a la Dirección de Gestión del Riesgo un informe por escrito de los resultados arrojados en el proceso, adjuntando: Foto de la fachada de la vivienda, croquis de ubicación geográfica y concepto fila que cubre aspectos; familiar, social, personal, económica, financiero, jurídico; con el concepto de confiabilidad del candidato y sus respectivos anexos.

La Dirección de Gestión del Riesgo es quien define e informa a la Dirección de Gestión Humana si el candidato tiene concepto favorable o reservado con base en el estudio de

seguridad y recolección de otras fuentes de información. El funcionario preseleccionado es autorizado por la Dirección de Gestión Humana para la realización de los exámenes de laboratorio y medico ocupacional para determinar de acuerdo al criterio del médico ocupacional si es apto o no para ocupar el cargo.

**Paso 5) Elaboración y firma del contrato.**

La Dirección de Gestión Humana, elabora el contrato de trabajo (De acuerdo la legislación laboral), lo firma el Representante Legal de la compañía, se informa y se cita al nuevo funcionario en la Dirección de Gestión Humana, para que lea los términos en que la compañía lo vincula y posteriormente procede a firmar como constancia que acepta los términos establecidos por la compañía. Se firma el contrato en dos originales, se le entrega un original del contrato al funcionario y el otro queda en el fólder del empleado.

**Paso 6) Afiliación en sistema de seguridad social y demás requisitos legales.**

Se procede a la afiliación del empleado en la A.R.L., Caja de Compensación, seguro de vida colectivo, a salud, pensión, y cesantías, de acuerdo a lo establecido por la legislación laboral colombiana.

**Paso 7) Inducción general en la compañía.**

El Director, Profesional o Auxiliar de Gestión Humana, realiza presentación general de la empresa, Estructura Organizacional, Políticas generales de la compañía, obligaciones y derechos de los funcionarios de la compañía, entrega del Reglamento Interno de Trabajo, Manual de conducta. Los responsables de los Sistemas de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Sistema de Gestión Ambiental; Sistemas BASC y PBIP; respectivamente, explican ampliamente en qué consiste cada sistema. Para cargos de gerencia y direcciones inducción incluirá reunión con los vicepresidentes.

**Paso 8) Inducción específica en el lugar de trabajo.**

La inducción específica la realiza el jefe del área o a quien este designe indicándole al funcionario las actividades que desarrollará de acuerdo a los procesos asignados.

**Paso 9) Período de prueba y observación del trabajador.**

Esta etapa de período de prueba, se realiza de acuerdo a las regulaciones de la legislación laboral, donde el funcionario es observado en aspectos como: aptitud para el oficio, liderazgo, aprendizaje para el cambio, disciplina, autocontrol, etc., aspectos que son tenidos en cuenta para saber si es la persona idónea para el cargo y continúa vinculado con la compañía.

### **3.2 RECURSOS HUMANOS DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO**

A continuación encontraremos un comparativo realizado por los autores donde se analiza los elementos en el actual proceso de vinculación de la empresa COMPAS SA y la teoría de los procesos de vinculación en las organizaciones tomando como base los postulados de la autora Martha Alles.

Basado en lo anterior se establece:

La teoría de los procesos de vinculación nos indica que las organizaciones a la hora de seleccionar personal cuentan con una serie de estrategias, estas son elaboradas según las necesidades de la organización, lo que le permitirá cumplir las metas y objetivos propuestos. La empresa COMPAS usa a cabalidad esta primicia dado que ha planificado sus estrategias corporativas a la búsqueda de aumentar su capacidad y profesionalismo en funciones y procedimiento, además usan las estrategias organizacionales como pilares importantes en el proceso de reclutamiento y selección, dado que parten de ella para determinar los estándares en la selección y contratación de los nuevos empleado.

Según la teoría expuesta por la autora Martha Alles todo proceso de selección parte de la necesidad de cubrir un nuevo puesto, a su vez COMPAS en su procedimiento para reclutamiento, selección y vinculación del personal establece que el primer paso a llevar a cabo en dicho proceso es la identificación de necesidades de personal y presentación a gestión humana; es evidente la igualdad de la teoría y la practica por parte de la organización en este punto.

Los siguientes pasos en el proceso de selección planteados por Martha Alles son los siguientes: solicitud de personal, revisión del descriptivo del puesto, recolección información sobre perfil, análisis sobren eventuales candidatos internos, decisión sobre realizar búsqueda interna o no y definición de las fuentes de reclutamiento. Podemos determinar que la Compañía De Puertos Asociados S.A. encasilla estos pasos en sus procesos de requisición reclutamiento; en esta empresa el análisis del perfil del puesto

se basa en la estrategias organizacional de la misma como fue antes mencionado, el reclutamiento del personal en esta organización es en mayor proporción externa, la teoría nos alienta a realizar análisis para el reclutamiento interno como factor motivacional y políticas de ascenso.

La teoría sugiere una revisión de antecedentes como mecanismo para realizar un análisis y estudio de seguridad con respecto a los candidatos, la Compañía De Puertos Asociados S.A. terceriza este paso a empresa especializada lo que aumenta el costo del proceso pero da mayor certeza, en esta materia la teoría se cumple a cabalidad en la práctica de la compañía.

Martha Alles plantea en los pasos de los procesos de selección el uso de la entrevista como mecanismo de reconocimiento de los candidatos. La empresa COMPAS realiza un esquema detallado de entrevista partiendo de la gestión humana, y escalando por los niveles de la cadena de mando, en este punto las pruebas psicológicas y técnicas se llevan a cabo, se detecta que son pocos los caso que se llevan a cabo pruebas técnicas especializadas al personal a pesar de los beneficio relevantes que estas tienen para conseguir un óptimo proceso de selección, la teoría recomienda el uso de la prueba de assesment center.

La Compañía De Puertos Asociados S.A. emplea la inducción específica y general como medio de dar a conocer desde las políticas organizacionales hasta las tareas específicas en el puesto de trabajo, este paso es considerado por Martha Alles como importante para cualquier organización y es tenido en cuenta también en los pasos de su proceso de selección.

Teóricamente el uso del periodo de prueba es una manera de medir el éxito o fracaso del proceso de selección, COMPAS emplea el periodo de prueba como un indicador y factor de retroalimentación donde verifica si las labores realizadas en los procesos de selección fueron las más acertadas o no.

La teoría nos indica la importancia del empleo de la entrevista de retiro, esta es la que se realiza a un empleado cuando decide desvincularse de la empresa. Con esto se busca establecer la imagen interna de la organización, las razones por la que el

empleado se fue, sirve como retroalimentación y forma de medir la gestión de recursos humano, actualmente, la empresa COMPAS no emplea la entrevista de retiro en todas sus desvinculaciones laborales, solo la usa cuando es renuncia y no se deja documentada formalmente.

### 3.3. RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS

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 empleados por la empresa Compañía de Puertos Asociados SA:

- **Estrategia motivacional, ascenso y mejoras salariales:**

Emplear en mayor proporción el reclutamiento interno como agente motivador para los actuales empleados de la organización, además que esta práctica es mucho más seguro con respecto a los resultados finales y más rápidos, debido a que se garantiza el conocimiento del trabajador de las actividades a ejercer en su nuevo carga, ya que este está inmerso en la organización y conoce las actividades generales de la empresa.

Por otra parte recomendamos, ajustar las políticas salariales actuales de la empresa, debido a que estas se convierten en factores importantes que estimulan al personal a ser leal y proactivo con la organización.

- **Reestructuración del orden en los pasos en los procesos de vinculación actuales de COMPAS SA:**

Realizar el paso de solicitud y análisis de requisitos primero que las entrevistas como filtro del proceso, este puede ser más específico donde se evalúen las necesidades básicas y primordiales que busca la organización en sus candidatos; de esta forma se puede reducir el grupo de candidatos dejando los mejores posibles para ingresar a la organización, posterior de este paso si proceder a entrevistas y finalizar con las visitas. de esta forma se puede dar un ahorro en los gastos de estudio de los candidatos, ya que actualmente tercerizan este pasó en su proceso de vinculación a empresas especializadas en la temática.



- **Simulación de procesos:**

Emplear la simulación de procesos en todos los niveles jerárquicos como practica precisa y objetiva de detectar las diferentes competencias con las que cuentan las personas, además de intenta predecir cuál será el rendimiento de un individuo en un puesto de trabajo determinado.

- **Integración de los agentes directos involucrados en los procesos de vinculación laboral:**

Adentrar más al proceso de selección al cliente interno; como principal responsable de las acciones del nuevo trabajador. Hacer partícipe de más procesos a los futuros jefes y personal del departamento o área donde se desempeñara el nuevo empleado.

Además, realizar negociaciones candidato- empresa previa a la contratación con el fin de establecer las expectativas del posible nuevo empleado y realizar un trato justo para ambas partes que intensifiquen la relación de lealtad del empleado a la organización.

- **Negociaciones candidato- empresa (Contratación):**

Realizar negociaciones candidato- empresa previa a la contratación con el fin de establecer las expectativas del posible nuevo empleado, explicar las política salariales de la compañía, condiciones y beneficios laborales con el fin de realizar un trato justo para ambas partes y que desde un inicio se conozcan las condiciones; esto para que se intensifique la relación de lealtad del empleado a la organización.

- **Entrevista de retiro:**

Emplear la entrevista de retiro dado que esta provee la oportunidad a la compañía de entender las razones por las que un empleado deja la organización. Durante la entrevista de salida, el empleado puede proveer una idea de las razones por las que los trabajadores podrían buscar oportunidades en otros lugares, este permite realizar una autoevaluación a las diferentes políticas organizacionales actuales y de esta manera crear planes de

contingencia o cambio que permitan retener la fuerza laboral valiosa y reducir la rotación de personal.

## REFERENCIAS

**Alles, Martha Alicia (2001)**, Empleo: el proceso de selección, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina

**Alles, Martha Alicia (2008)**, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia, Granica, Buenos Aires, Argentina

**Alles, Martha Alicia (2006)**, Selección por competencia, Granica, Buenos Aires, Argentina

**Alles, Martha Alicia (2004)**, Elija al mejor: como entrevistar por competencia, Granica, Buenos Aires, Argentina

**Alles, Martha Alicia (2012)**, Diccionario de términos de recursos humanos, Granica, Buenos Aires, Argentina

**Ayala, S. (2004)**: Proceso de evaluación del recurso humano. Editorial: Miguel Grau, Perú.

**Casas, J. (1992)**: Cómo reclutar y seleccionar el personal, Ed. Vecchi S.A., Barcelona, pág. 176.

**LEGISLACIÓN COLOMBIANA. Código sustantivo del trabajo: Capítulo I.** Editorial Legis, 2016

**Doerr, O; Sanchez, R. (2006)**: Indicadores de productividad para la industria portuaria. Aplicación en América latina y el caribe. Santiago de Chile.

**García, M; Murillo, G; González, C**, los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Editorial. Colombia

**García, M (2009)**: La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social. Revista Pensamiento y Gestión, edición N° 27. Recuperado de <http://uvirtual.ufg.edu.sv>

**Pinzón García, J:** Formas de contratación en Colombia, agosto 2011, Recuperado de [contenido@empleo.com](mailto:contenido@empleo.com)

**Periodo de prueba en el contrato de trabajo.** Recuperado de [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)

**Rodríguez valencia, j. (2002):** Administración moderna de personal, 6ª ed. México.

**Zayas Agüero, P.M.:** Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2010, [www.eumed.net/rev/cccs/10/](http://www.eumed.net/rev/cccs/10/), .CUBA

# ANEXOS

## **Anexo 1.**

### **Entrevista:**

**La presente entrevista tiene como objetivo recopilar datos sobre los actuales procesos de vinculación laborales de la empresa Compañía de Puertos Asociados S.A Puerto de Cartagena, con el fin de ser analizados y recogidos para el desarrollo del proyecto final que otorga título de Administrador Industrial de la Universidad de Cartagena.**

**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.**

**Att. Arnold Gonzalez y Jhon Utria**

**Estudiantes de Administracion Industrial de la Universidad de Cartagena.**

**Objeto: Análisis de los procesos de vinculación laboral: caso de estudio Compañía de Puertos Asociados s.a. puerto de Cartagena.**

**Nombre del entrevistado:**

**Fecha:**

**Cargo:**

**Nombre del entrevistador:**

1. ¿Usted conoce la estrategia organizacional de la empresa? Podría mencionar brevemente de que se trata.
2. ¿Actualmente se tiene en cuenta la estrategia organizacional en el momento de crear y/o vincular personal a la organización?
3. ¿Por qué y en qué casos la entidad llega a un proceso de reclutamiento mixto?

4. ¿Por qué en el proceso de selección, la empresa no realiza las pruebas de El Assessment Center y Simulación del trabajo?
5. ¿Qué criterios tienen en cuenta para asignar los salarios y si estos son competitivos con el mercado?
6. ¿Cuándo un empleado se retira de la organización, realizan ustedes una entrevista de retiro? Por qué.
7. ¿Conoce usted el nivel de rotación que hay en la empresa, existe algún indicador para su medición?
8. ¿Cómo evalúan el éxito o fracaso de cada proceso de vinculación y selección de personal, que hace la empresa con los resultados obtenidos en esta evaluación?

## **Anexo 2.**

### **Encuesta:**

**La presente encuesta tiene como objetivo recopilar datos sobre los actuales procesos de vinculación laborales de la empresa Compañía de Puertos Asociados S.A Puerto de Cartagena, con el fin de ser analizados y recogidos para el desarrollo del proyecto final que otorga título de Administrador Industrial de la Universidad de Cartagena.**

**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.**

**Att. Arnold Gonzalez y Jhon Utria**

**Estudiantes de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena.**

**Objeto: Análisis de los procesos de vinculación laboral: caso de estudio Compañía de Puertos Asociados S.A. Puerto de Cartagena.**

**Nombre del encuestado:**

**Fecha:**

**Cargo:**

**Nombre del encuestador:**

- 1. ¿Qué tipo de proceso de reclutamiento fue realizado en su ingreso o cambio de puesto?**
  - a. Reclutamiento interno
  - b. Reclutamiento externo

c. Reclutamiento mixto

**2. Cuáles de estos pasos se dieron en su Proceso de Selección:**

- a. Entrevistas \_\_
- b. Pruebas de conocimiento o capacidades\_\_
- c. Pruebas Psicológicas\_\_
- d. Pruebas Psicotécnicas\_\_
- e. El Assessment Center\_\_
- f. Simulación del trabajo\_\_
- g. Visita domiciliaria\_\_
- h. Pruebas médicas\_\_
- i. Análisis de antecedentes\_\_

**3.Cuál es su tipo de contrato:**

- a. Verbal
- b. Escrito

**4. Su contrato es:**

- a. Contrato a Término definido o Fijo
- b. Contrato a término indefinido
- c. Contrato de Obra o labor
- d. Contrato civil por prestación de servicios
- e. Contrato de aprendizaje
- f. Contrato ocasional de trabajo

**5. En su contrato está estipulado un Periodo de Prueba**

- a. Si
- b. No

**6. En su proceso de su selección le preguntaron su aspiración salarial**

- a. Si
- b. No

**7. Esta conforme con su salario:**



- a. Si
- b. No

**8. Considera usted adecuado su Proceso de Socialización e Inducción:**

- a. Si
- b. No

**9. Para usted el manejo de la seguridad industrial y las condiciones laborales son:**

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala

**10. Le gustaría a usted que en el momento de desvincularse de la compañía le sea realizada una Entrevista de Retiro:**

- a. Si
- b. No

