

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PROCESO DE INCORPORACIÓN DE
PERSONAL EN LAS EMPRESAS BENEFICIADAS CON LA LEY PÁEZ EN
SANTANDER DE QUILICHAO DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005

MARIA CECILIA FERNÁNDEZ RIVERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINITRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO

2018

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PROCESO DE INCORPORACIÓN DE
PERSONAL EN LAS EMPRESAS BENEFICIADAS CON LA LEY PÁEZ EN
SANTANDER DE QUILICHAO DURANTE EL PERIODO 1995 – 2005

MARIA CECILIA FERNÁNDEZ RIVERA

Trabajo de Grado para optar por el título profesional en
Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GILDA PATRICIA PULIDO VALENCIA

Administradora de Empresas

Especialista en Desarrollo Organizacional

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Este trabajo de grado cumple con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título en Administración de Empresa.

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO.

FIRMA DEL JURADO.

FIRMA DEL JURADO.

Santander de Quilichao octubre 2018.

DEDICATORIA

A Dios por ser la fuente de Fe y Esperanza que me fortaleció en todo momento durante este proceso.

A mi madre por su amor y apoyo incondicional, su confianza en todo momento, haciendo posible este gran éxito.

A mi padre que desde el cielo me protege.

A mi hija por ser el motor de mi vida, la esperanza y la gran motivación para lograr este éxito.

A mis hermanos por su apoyo incondicional y compañía en este proceso.

A mi profesora María Fanny Olaya, Gilda Patricia Pulido, José Fernando y la psicóloga que fueron mi apoyo incondicional en la universidad para superar los obstáculos y lograr este éxito.

A mi compañero por su comprensión.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros agradecimientos:

A Dios por permitir dar cada paso junto a él y poder tomar cada decisión, por fortalecerme e iluminar mi vida y por colocar a aquellas personas que fueron mi guía y compañía durante este proceso.

A mi familia en general, que son mi apoyo y fortaleza para seguir adelante en mi camino personal y profesional y a mi hija por ser el gran motor de mi vida para seguir adelante y por su amor sincero.

A la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca por la formación recibida, siendo el motor y el inicio de mi formación académica.

A mis amigos y compañeros de universidad que me brindaron un apoyo incondicional y que, de una u otra forma, aportaron a mi formación y al logro de este éxito.

De igual manera a todos mis docentes, en especial a mi tutora Gilda Patricia Pulido y a las Directoras del Departamento de Administración de la Universidad Alba Lucia Cifuentes y María Fanny Olaya por su excelente orientación. Quienes se esmeraron por transmitir sus conocimientos, consejos y tiempo para formarnos como profesionales.

Finalmente, gracias a las personas que me colaboraron con la información, como la Cámara de comercio de Santander de Quilichao, Planeación Municipal de Santander y a la profesora Ivana Gonzales, Natanahel Díaz que permitieron poner en práctica mis conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional.

CONTENIDO

RESUMEN

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. ESTRUCTURA METODOLÓGICA	13
1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
1.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
1.4.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL	19
1.5. MARCO REFERENCIAL	20
1.5.1. MARCO TEÓRICO	20
1.5.2. TEORÍA DE FREDERICK TAYLOR	22
1.5.3. Pioneros de la Administración Científica	23
1.5.4. LA TEORÍA CLÁSICA	24
1.5.4.1. Funciones Administrativas	25
1.5.4.2. Principios Generales Según Fayol.	26
1.5.5. TEORÍA DE ELTON MAYO	29
1.5.5.1. ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	29
1.5.5.2. Jerarquía de las Necesidades	29
1.5.5.3. La Teoría Estructuralista surge	30
1.5.6. POLITICAS Y PRACTCAS DE RECURSOS HUMANOS	31
1.5.7. Prácticas de Selección	31
1.5.8. Análisis de Puestos	31
1.5.9. Medios de Selección	33
1.5.10. TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL	37

1.6. MARCO CONCEPTUAL	39
1.6.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO	39
1.6.2. PROCESO DE SELECCIÓN	40
1.6.3.1. Aspectos a Considerar en el Proceso de Selección	40
1.6.3. INICIO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN.....	43
1.6.3.1. Reclutamiento.	43
Selección.....	44
1.6.4. EL PERFIL	48
1.6.5. EL ANTIPERFIL	48
1.6.6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	49
1.6.7. DISEÑO DE CARGOS	50
1.6.8. Administración a los Recursos Humanos	52
1.7. LEY 218 DE 1.995.....	54
1.7.1. Origen de la Ley 218 de 1995	54
1.7.2. Ley 218 de 1995 (17 de noviembre).....	55
1.7.3. Ley Páez	55
1.8. MARCO LEGAL	56
1.8.1. Políticas del área de gestión humana.....	57
1.8.2. LA EDUCACIÓN	57
1.9. ANTECEDENTES	60
2. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	65
2.1.2. Empresas ley Páez en el Norte del Cauca.	65
2.1.3. Inversión Páez en el municipio de Santander de Quilichao.	68
2.1.4. Exenciones municipales en Santander de Quilichao para Empresas Ley Páez	68
2.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN	70
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LO TEÓRICO Y LO QUE OCURRIO EN SANTANDER DE QUILICHAO	74
2.4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PERSONAL	76
2.5. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	78
2.5.1. MODELO DE CHIAVENATO	79
2.5.2. MODELO DE WERTHER JR.....	79

2.6. ANALISIS COMPARATIVO ENTRE LO TEÓRICO Y LO QUE OCURRIO RESPECTO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL	82
2.7. CONCLUSIONES.....	84
2.8. RECOMENDACIONES	88
ANEXOS.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	96

RESUMEN

El presente trabajo corresponde al análisis de la evolución de los procesos de incorporación de personal en las empresas beneficiadas con la Ley Páez en Santander de Quilichao durante el periodo 1995-2005, permitiendo al área de recursos humanos, identificar el proceso evolutivo que ha tenido el proceso de selección en las empresas, ya que el contexto del problema radica en general en el área de recursos humanos que es donde se establece el proceso normal de crecimiento de las empresas, así considerando la necesidad de contar con personal calificado, para que pueda desempeñar ciertas funciones en áreas especializadas haciendo progresivo el crecimiento y éxito de una empresa y de la región como tal.

Región donde se asentaron una gran cantidad de empresas beneficiadas con la Ley Páez, con el propósito de sobrellevar la crisis generada por la avalancha del río Páez y así de esta manera generar desarrollo económico y social en la región. Adicionalmente estas empresas eran beneficiadas con incentivos iniciales necesarios para los empresarios, como fue los incentivos tributarios de carácter nacional, para las empresas que se constituyan dentro de la zona afectada por el fenómeno natural, en este caso del Departamento del Cauca y Huila.

PALABRAS CLAVES

Ley Páez, reclutamiento, selección e incorporación

ABSTRACT

The present work corresponds to the analysis of the evolution of the processes of incorporating staff in businesses benefiting from the Law Páez in Santander de Quilichao during the period 1995-2005, allowing the human resources area, identify the evolutionary process that has had the selection process in companies, because the context of the problem lies in general in the area of human resources that is where you set the normal process of growth of enterprises, so considering the need for qualified personnel, so that you can perform certain functions in specialized areas making progressive growth and success of a company and the region as a whole.

Region where they settled a large number of enterprises have benefited from the Law Páez, with the purpose of coping with the crisis caused by the avalanche of rio Páez and thus generate developed economic and social development in the region. Additionally, these companies were allowed to benefit from incentives necessary initial for entrepreneurs, as was the tax incentives of national character, for companies that are created within the area affected by the natural phenomenon in this case the Department of Cauca and Huila.

KEYWORDS

Law Páez, recruitment, selection and incorporation

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto el análisis de la evolución del proceso de incorporación de personal en las empresas beneficiadas con la ley Páez en Santander de Quilichao durante el periodo 1995 – 2005. Es un proyecto que a través del cual busca conocerlos procesos y las alternativas que las empresas debieron de tomar en cuanto a la contratación de personal para cumplir con las leyes que rige la Ley Páez.

La demanda de personal capacitado en la región se acrecentó con la llegada de la Ley Páez (ley 2018 1995), pues se desarrollaron los parques industriales porque se les excluyo del impuesto de renta a las empresas que se establecieran en el norte del departamento del Cauca y con la declaración como zona franca al término de la vigencia de dicha ley; demanda que fue cubierta en su mayoría con personal capacitado de otras ciudades cercanas, pues tan solo un 5% pertenecía la región afectada por el devastador terremoto. Por lo que se obtuvieron planes de estudio que se adaptaran al desarrollo autónomo de la región, es ahí donde se trae la Universidad del Valle creando alternativa de educación, tecnológica y universitaria a la población del norte del Cauca, para así cumplir con la demanda solicitada por las empresas de la región. Y en efecto contribuir al desarrollo económico social e incluso a la preservación del medio ambiente y se adapten a las necesidades económicas y sociales de la región, sin generar choques culturales.

Ante la situación planteada esta investigación servirá de instrumento para mejorar y fortalecer la gestión de recursos humano en las empresas del norte del Cauca. Como también ayudara a articular la percepción que se tiene entre los conocimientos técnicos y la realidad que se vive en las empresas amparadas por la Ley Páez y asimismo establecer estrategias acordes a las necesidades de las empresas con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa fundamentalmente en el área de recursos humanos y beneficie a las organizaciones en general.

1.1. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación está orientada a recopilar la información del proceso de la incorporación de personal en las empresas beneficiadas por la ley Páez; desde el reclutamiento, selección e incorporación a la empresa, así mismo se explicará cómo interactúan dentro y fuera de la organización y su relación determinada por los trabajadores y las empresas y de qué modo perturba la relación laboral de acuerdo a los niveles de educación en la región.

Es de gran importancia retomar este proceso de incorporación de las empresas de la Ley Páez en Santander de Quilichao, ya que es un tema que hoy en día es considerado, para el desempeño laboral puesto que influencia en la competitividad de las empresas, lo que hace necesario desarrollar un análisis en concepto y su variación o evolución.

Es necesario recalcar que a comienzos de la Ley Páez el municipio de Santander de Quilichao no contaba con personal de alto nivel educativo con capacidad de ofrecer sus servicios en cualquier cargo administrativo y poder ser competitivo en la región a nivel laboral, pues las empresas esperan contar con recursos humanos aptos para el desempeño de las actividades dentro de las empresas.

1.1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El contexto del problema radica en lo general en el área de recursos humanos que es donde se establece el proceso normal de crecimiento de las empresas, así considerando la necesidad de contar con personal calificado, para que pueda desempeñar ciertas funciones en áreas especializadas haciendo progresivo el crecimiento y éxito de una empresa.

Por lo cual se llega a la necesidad de realizar la investigación sobre la evolución de los procesos de incorporación de personal de las empresas beneficiadas por la Ley Páez en el periodo 1995-2005 en el municipio de Santander de Quilichao, región donde asentaron una gran cantidad de empresas beneficiadas con la Ley Páez, con el fin de sobre llevar la crisis generada por la avalancha del rio Páez, y así generar desarrolló económico en la comunidad.

1.1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se desarrolló el proceso de incorporación de personal en las empresas de la ley Páez en Santander de Quilichao entre los años 1995 y 2005?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Realizar un análisis acerca de los cambios que en el tiempo se han presentado, específicamente en Santander de Quilichao, para determinar cómo ha sido el desarrollo y puesta en marcha de los procesos de incorporación de personal en las empresas de la ley Páez en Santander de Quilichao, y emitir un documento que recopile toda la información que pueda servir de guía de análisis y estudio para diferentes investigaciones relacionadas con la Ley Páez en el Norte del Cauca.

Se hace necesaria desde la administración de empresas el reclutamiento selección e incorporación de personal en las empresas, para conocer las capacidades de cada individuo y de esa forma asignarle su trabajo respecto a los perfiles que exige la empresa, todo esto con el fin de reducir costos para así seleccionar el personal con más probabilidades de mostrar resultados positivos para la organización y cumplir con las especificaciones de la Ley Páez, generando empleo en la región para así contribuir al desarrollo económico ambiental en la región, mejorando la calidad de vida de los habitantes de Santander de Quilichao, que por cuestiones de la naturaleza atraviesan una crisis económica compleja.

El desconocimiento por el personal afectado y que debieron ser beneficiadas por la ley Páez entre los años 1995 y 2005 hace necesaria esta investigación, por lo que en Santander de Quilichao para esa época solo un 5% de la población indígena era contratada por el bajo nivel educativo.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar cuál ha sido la evolución en los procesos de incorporación de personas (reclutamiento, selección y contratación) en las empresas establecidas en Santander de Quilichao y que fueron beneficiadas por la Ley Páez durante el periodo comprendido entre los años de 1995 al 2005.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar modelos o propuestas de la incorporación de personas desde el punto de vista de varios autores expertos en el tema.
- Identificar cuáles fueron los modelos de incorporación de personas utilizados por dichas empresas beneficiadas por la Ley Páez.
- Analizar cómo se realizaron los procesos de reclutamiento, selección y contratación en las empresas de Santander de Quilichao beneficiadas con la Ley Páez entre los años 1995 y 2005.
- Determinar las conclusiones de la investigación.

1.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a llevar a cabo, es el estudio descriptivo, en tal sentido el autor Dankhe afirma que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupo, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Sampieri, 1986, pág. 45). De este modo el análisis de la evolución de los procesos de incorporación de personal en las empresas beneficiadas con la Ley Páez en Santander de Quilichao en el periodo 1995-2005, trata identificar características del problema relacionado a través de la descripción y narración de las características del objeto observado en este caso el proceso de reclutamiento y selección. Llevando a cabo una recolección de información que permita alcanzar los objetivos planteados en el trabajo, como también se define, unas fuentes de recolección y registro de información.

Lo que se requiere es describir una investigación que determinara cual fue la evolución en los procesos de incorporación en las empresas de Santander de Quilichao beneficiadas por la Ley Páez y en qué medida se puede realizar cambios con el fin formular un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para los niveles jerárquicos y encontrar alternativas al fenómeno.

1.4.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL

En el siguiente trabajo de grado se han precisado varias investigaciones tanto tesis de grado como documentos, libros como también investigaciones en líneas y artículos que están orientados al proceso de selección de personal en las organizaciones pertenecientes a la Ley Páez.

Entre estos tenemos el documento de Los Macro- procesos de Mónica García, el libro de Selección por Competencias de Martha Alles y entre otros autores como Idalberto Chiavenato, Henry Fayol, Frederick W. Taylor, Elton Mayo, Martha Alles.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. MARCO TEÓRICO

Para el análisis que se realizará en los procesos de selección, reclutamiento e incorporación en las empresas beneficiadas por la Ley Páez de Santander de Quilichao se utilizarán diferentes autores que relacionen el tema en general de recursos humanos, aclarando que el tema a analizar es la incorporación.

Es de gran importancia tener en cuenta otros autores, con relación a los recursos humanos, teniendo presente que, al aportar la capacidad productiva, se contribuye a la construcción del desarrollo humano sostenible en la región, sobrellevando la crisis de la época. Por lo cual la selección y orientación de personas es un desafío para el departamento de recursos humanos de cualquier empresa, por lo que se recurrió a consignar temas referentes a los recursos humanos que orienten a analizar el tema propuesto.

Al desarrollar esta investigación es relevante apoyarse en investigaciones o estudios realizados con anterioridad y relacionados con el tema el cual se enfoca el proyecto, los antecedentes académicos constituyen un resumen conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el tema planteado; en tal sentido se reseñan los resultados y conclusiones de investigaciones que sirven como base para el presente estudio” (Fabio, 2014).

Para comenzar a desarrollar este tema se empezará con la evolución que ha trazado el proceso de reclutamiento en los últimos años, para ello se llevó a cabo una investigación, sobre cómo ha evolucionado el pensamiento del ser humano quien es el que gestiona todo este proceso de incorporación de personal en las empresas.

En tal sentido se hace necesario, mencionar la evolución que ha tenido este concepto; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la sistematización científica del trabajo cuyo padre fue Frederick W. Taylor.

Aunque la división del trabajo en el moderno sentido del término, tiene sus inicios en la Revolución Industrial. Donde Taylor desarrollo sus idea a partir de los planteamientos del matemático Charles Babbage(1792-1871) quien habla del menor costo del trabajo del subdividido; el físico Charles Auguste de Coulomb (1736-1806) quien quiso determinar “la cantidad de acción que los hombres pueden prestar por su trabajo asalariado, según las diferentes maneras como pueden emplear sus energías” (Vargas, 2007).

Por tanto, los problemas que Taylor prende resolver son de carate práctico y surgen del análisis y confrontación de estos dos grupos de creencias y costumbres con las demandas del espíritu de la sociedad industrial. Así, identifica en los actores comportamientos irracionales para este espíritu, pero racionales en cuanto a la relación entre ellos a partir de una mutua desconfianza (Vargas, 2007, pág. 49) .

Taylor inicia su capítulo sobre Fundamentos de la Administración Científica diciendo que “el objeto principal de la administración debe ser la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Vargas, 2007, pág. 58).

Mientras tanto el padre de la administración moderna de personal Robert Owen socialista utópico, desarrolló su teoría entre 1800-1828 que consistía en “una fuerza de trabajo satisfecha, era una fuerza de trabajo eficiente, e implemento una serie de medidas orientadas a mejorar condiciones de sus empleados tales como, redujo el trabajo a los niños, dio énfasis a la educación, elevo los salarios, disminuyo las horas de trabajo.

1.5.2. TEORÍA DE FREDERICK TAYLOR

“Su planteamiento se fue debilitando y apareció la teoría de **Frederick Taylor** con la **Escuela clásica de la organización científica del trabajo**, esta surge a partir de la iniciativa de su precursor, por abordar científicamente sobre el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante, el estudio de tiempos y movimientos con el propósito de incrementar la productividad de los trabajadores, para esto desarrollo métodos aplicados a ellos, teniendo en cuenta sus aptitudes, rasgos psicológicos, entrenamiento; también implanto una serie de Principios como, de Control, de especialización, de división de funciones, de unidad de mando, y de la actividad de organización y métodos en los años 1900.

La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos, había poca oferta de mano de obra. La manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y

Lilian Gilbreth desarrollar un conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica. (Hernandez, 2001, pág. 42).

1.5.3. Pioneros de la Administración Científica.

De este modo Frederick W. Taylor, es reconocido como “el padre de la administración científica (...). Donde su experiencia como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía aserrera, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorarla administración en la empresa (Hernandez, 2001).

Por otro lado, Henry Gantt. Realizo mucho trabajo de desarrollo en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos, el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Donde los trabajadores que terminará la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos, aumentó otro aliciente (Hernandez, 2001).

Mientras tanto, Vargas Téllez y Nava Alcántara, establece un sistema de tarea y bonificación y el adiestramiento de los trabajadores. Por consiguiente, los motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo. El desarrollo de su filosofía es “instruir y dirigir” será la técnica del futuro, en comparación con la entonces prevaleciente de “forzar” (Hernandez, 2001).

Así mismo Frank y Lilian Gilbreth se interesa por los movimientos desperdiciados en el trabajo; al reducir de 18 a 5 números de los movimientos necesarios para colocar ladrillos, hizo posible duplicar la productividad de un albañil sin necesidad de un esfuerzo mayor, y pronto su empresa se constructora se dedicó principalmente a la consultoría sobre el mejoramiento de la productividad humana (Hernandez, 2001, pág. 42).

En consecuencia, la rigidez de la teoría de Taylor dio lugar en 1920 a:

1.5.4. LA TEORÍA CLÁSICA

La teoría Clásica de la Organización por el señor Henry Fayol; planteo la existencia de 6 grupos de funciones básicas en una empresa:

Técnicas: es la parte encargada de la producción.

Comerciales: es la parte encargada de la compraventa.

Financiera: es la encargada del uso de capital.

Contables: se encarga de los inventarios, balances y costos.

Seguridad: se encarga de proteger los bienes de la empresa y de los empleados.

Administrativas; se encarga de utilizar adecuadamente los recursos (Jaurequi, 2016).

“En tal sentido Fayol argumenta que ninguna de las primeras cinco funciones esenciales precedentes tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de

armonizar los actos. Esas atribuciones constituyen a la última función, la administrativa” (Jaurequi, 2016).

1.5.4.1. Funciones Administrativas

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol establece unos procesos administrativos.

“De planear: Diseñar un plan de acción para el mañana.

Organizar: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados, con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

Coordinar: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas y.

Controlar: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas” (Jaurequi, 2016).

Por consiguiente, la organización como una gran maquinaria donde todo debe estar planificado, el trabajador debe ser seleccionado por sus actitudes y aptitudes que garantizaban un mejor cumplimiento en sus actividades. Surge elementos de relevancia como (Hernandez, 2001, pág. 44):

1.5.4.2. Principios Generales Según Fayol.

Como toda ciencia, la administración se debe basar en leyes o en principios. Fayol definió los principios generales administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época. Fayol adoptó el **principio** para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa (Chiavenato, 2004, pág. 99).

Por tal razón formula catorce principios administrativos los cuales son:

1. **La división del trabajo:** la especialización de tareas y personal para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** *Autoridad:* derecho a dar órdenes y esperar obediencia. *Responsabilidad:* deber de rendir cuentas.
3. **La disciplina:** Jefes: energía y justicia en ordenes, sanciones, normas claras y justas. Subordinados: obediencia y respeto por normas.
4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. **Unidad de dirección:** debe haber un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tenga el mismo objetivo.
6. **Subordinación del interés individual al bien común:** los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7. **La remuneración:** de haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. **La centralización:** concentración de la autoridad en la cúpula de la organización.
9. **La jerarquía:** línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Puede saltarse si es imprescindible y existe autorización.
10. **El orden:** haber un lugar para cada cosa y cada cosa de estar en su lugar. Orden material y humano.
11. **La equidad:** amabilidad y justicia para conseguir lealtad del personal.
12. **La estabilidad del personal:** debe haber una razonable permanencia de una persona en su cargo.
13. **La iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.
14. **El espíritu de equipo:** la armonía y la unión de personas es vital para la organización (Jaurequi, 2016).

A pesar de que dio origen de la especialización, también se transformó en un esquema mecanicista, por lo cual surge: la **Escuela de las relaciones humanas por el señor Elton Mayo.**

1.5.5. TEORÍA DE ELTON MAYO

1.5.5.1. ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo conocido como indicador de la Escuela de Relaciones Humanas en la ciencia de la Administraciones interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajador en relación con la producción, en un primer momento pero la experiencia les enseñó más tarde que además de lo meramente físico habían otras variables, como las sociales, que presionaban al ser humano en su lugar de trabajo y le obligaban a comportarse de diferente manera (Vargas M. G., 2007, pág. 315).

1.5.5.2. Jerarquía de las Necesidades

Maslow propuso una jerarquía de necesidades, donde las necesidades más bajas en la escala son las más influyentes que las que se encuentran por arriba de ellas. Tal influencia indica que las necesidades más altas no pueden surgir como una fuerza motivacional completa hasta que las más bajas hayan sido potencialmente satisfechas; de esta manera se moldean la conducta del individuo antes que las necesidades superiores y continúan teniendo efecto hasta que se satisfacen totalmente (Sollo N, 2009, pág. 290).

JERARQUÍA DE NECESIDADES



1.5.5.3. La Teoría Estructuralista surge

en la década de los 50, tiene sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con el factor humano, la organización por objetivos que es una forma de administrar la empresa, que consiste en que los subordinados deciden los objetivos a perseguir, el desarrollo organizacional tiene su centro en el estudio del crecimiento planificado de las organizaciones.

La Teoría Contingencial, centra su atención en el ambiente externo de la empresa, después de la segunda guerra mundial, se empieza gestar un modelo que cambiaría radicalmente los estilos de la época, este nace en Japón donde se desarrollaron múltiples estrategias tendientes a mejorar los niveles de productividad, donde estos esquemas se conocen hoy día como la empresa flexible u orientada al cliente y finalmente se da razón a los esfuerzos de las organizaciones occidentales por generar nuevas formas de gestión orientadas a las personas de la productividad (Tomas, 2011).

1.5.6. POLITICAS Y PRACTCAS DE RECURSOS HUMANOS

1.5.7. Prácticas de Selección

“El objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que va a realizar, si bien antes de reunirse con el candidato se debe revisar su forma de solicitud y su currículum. Tanto cuando la administración no consigue la correspondencia adecuada, se reduce tanto el desempeño como la satisfacción de los empleados” (Robbins, 2004, pág. 489).

En efecto el proceso para evaluar las actividades de un puesto de trabajo se llama ***análisis de puesto***.

1.5.8. Análisis de Puestos

Consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente (Robbins, 2004, pág. 489).

El autor Stephen Robbins propone unos Métodos de Análisis de Puestos.

- **“Observación.** Un analista observa directamente a los empleados o revisa videos de los trabajadores en sus puestos.
- **Entrevista.** Se entrevista a fondo trabajadores seleccionados. Los resultados de varias entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto.
- **Diarios.** Los ocupantes de un puesto anotan en un diario o bitácora sus actividades diarias y el tiempo que dedican a cada una.
- **Cuestionarios.** Los empleados señalan o califican los elementos que ejecutan en su puesto, tomándolos de una lista de posibles tareas” (Robbins, 2004).

De este modo la información reunida de uno más conectores facilita a la organización preparar una Descripción del Puesto y una Especificación del Puesto.

“Descripción del Puesto. es una expresión escrita de lo que hace quien ocupa el puesto, como lo hace y porque lo hace.

Especificación del Puesto. Establece las habilidades mínimas aceptables que debe poseer un empleado para realizar adecuadamente un trabajo” (Robbins, 2004).

1.5.9. Medios de Selección

Para este punto el autor Stephen Robbins revisa los medios de selección más importantes, con el fin de determinar si sus habilidades, conocimientos y capacidades son apropiadas para el trabajo por lo cual enumera los siguientes.

❖ **Entrevista.** Es una actividad importante que realizan muchos administradores, tiene el propósito de conseguir información para tomar una buena decisión.

“Esta son herramientas válidas y confiables, pero deben ser estructuradas y bien organizadas. Por ello el autor nos sugiere unos pasos a seguir para ser un buen entrevistador.

Revise la descripción y las especificaciones del puesto: antes de la entrevista, asegúrese de revisar la información pertinente sobre el trabajo.

Estructure la información que quiera formular a los solicitantes: si tiene un conjunto de preguntas preparadas, se asegura de que tendrá la información que requiere.

Antes de reunirse con el candidato, revise su forma de solicitud y su currículum: esta revisión le ayudara a trazar un cuadro completo del candidato en cuanto a lo que se indica en la solicitud y el currículum y lo que requiere el trabajo.

Al iniciar la entrevista, haga que el candidato se sienta cómodo y ofrézcale una panorámica breve de los temas que trataran: las entrevistas causan tensión en los candidatos. Sea cordial e inicie la plática con alguna preguntas o comentarios que rompan el hielo.

Formule sus preguntas y escuche atentamente las respuestas del candidato: elija preguntas complementarias que surjan naturalmente de las respuestas dadas. Céntrese en las respuestas del candidato en lo que se relaciona con la información que usted necesita para verificar si la persona cumple con los requisitos del puesto.

Para cerrar la entrevista, explique al solicitante lo que vendrá a continuación: los solicitantes se sienten inquietos por el estado de la decisión de contratación. Ser directo con el candidato en cuanto a otros aspirantes. Asimismo, indique al solicitante como le notificara su decisión.

Escriba su evaluación del solicitante mientras la entrevista está fresca en su memoria: no espere a que termine el día, después de que haya entrevistado a varias personas, para redactar el análisis de cada uno. Cuanto antes poner por escrito sus impresiones después de la entrevista y su percepción del candidato” (Robbins, 2004).

❖ **“Exámenes Escritos.** Los exámenes escritos comunes exploran la inteligencia, aptitudes, capacidades, intereses de integridad. Lo que los administradores han llegado a aceptar que hay exámenes válidos y que pueden ser útiles para pronosticar quien se desenvolverá bien el trabajo.

En este aparte se identifican unos tipos de exámenes como: Los exámenes de facultades intelectuales y capacidades espaciales y mecánicas, exactitud perceptual y capacidad motriz son pronosticadores moderadamente válidos para muchos trabajos semicalificados y pocos calificados en las organizaciones industriales. Los exámenes de inteligencia son particularmente buenos pronosticadores en los trabajos que requieren complejidad cognoscitiva.

En particular los exámenes escritos se centran en habilidades como lectura, matemáticas, destrezas mecánicas y la capacidad de trabajar en grupo.

A medida que aumenta los problemas éticos de las organizaciones, crece la popularidad de los exámenes de integridad. Se trata de exámenes escritos en que se mide factores como confiabilidad, escrupulosidad, responsabilidad y honestidad” (Robbins, 2004).

❖ **“Exámenes de Simulación del Desempeño.** ¿qué mejor manera de averiguar si un solicitante pueda encargarse de un trabajo, que pedirle que lo haga?

Aunque son más complicados de elaborar y más difíciles de aplicar, durante las últimas dos décadas ha aumentado la popularidad de los exámenes de simulación del desempeño, lo que al parecer se debe al hecho de que se basa en datos de análisis de puestos y, por tanto, es más fácil que cumplan el requisito de relacionarse con el trabajo que los exámenes escritos.

Los dos exámenes de simulación del desempeño más conocidos son el muestreo del trabajo que se presta para los trabajos rutinarios y los centros de evaluación que son propios para la selección de personal administrativo.

El muestreo del trabajo. Son simulaciones prácticas de parte o todo el trabajo que debe realizar los solicitantes. La administración prepara cuidadosamente muestras del trabajo de acuerdo con datos de análisis de puestos y así determina los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para cada trabajo. Esta muestra se utiliza principalmente para contratar obreros calificados, como soldadores, maquinistas, carpinteros y electricistas.

Los centros de evaluación. Exámenes de simulación del desempeño para evaluar el potencial gerencial de un candidato. En estos centros, ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos capacitados evalúan candidatos durante varios días de ejercicios que simulan los problemas reales del trabajo. Estas actividades incluyen entrevistas, ejercicios prácticos de solución de problemas de papeleo, discusiones en grupos sin jefes y juegos de decisiones empresariales.

Las pruebas sobre su eficacia son impresionantes, pues los resultados muestran constantemente que pronostican el desempeño posterior en los puestos administrativos” (Robbins, 2004).

1.5.10. TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Esta teoría se basa en las capacidades del individuo de captar y aprender nuevas tareas.

Para el autor Stephen P. Robbins “la teoría del aprendizaje social es una teoría que afirma que las personas aprenden por observación y experiencia directa. Así, por ejemplo, buena parte de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etc. Esta postura de que aprendemos por observación y experiencia se denomina teoría del aprendizaje social (Robbins, 2004).

“Aunque la teoría del aprendizaje asume que la conducta depende de sus consecuencias, también se acepta el aprendizaje por observación y la importancia de la percepción para aprender. Respondemos como percibimos y definimos las consecuencias y no por ellas mismas” (Robbins, 2004).

“Por ende, se ha descubierto que cuatro procesos determinan la influencia que un modelo tendrá en un individuo.

1. proceso de atención. aprendemos de un modelo solo cuando reconocemos y prestamos atención a sus características fundamentales. Nos influye más los modelos atractivos, accesibles, importantes para nosotros o semejantes a nosotros en nuestra estima.

2. Proceso de retención. La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo, después de que este ya no esté disponible.

3. Proceso de reproducción motriz. Después de que una persona vio una nueva conducta de parte del modelo, la observación debe convertirse en acto. entonces, este proceso muestra que el individuo puede ejecutar las acciones representadas por el modelo.

4. Procesos de reforzamiento. Los individuos se sentirán motivados a exhibir la conducta del modelo si recibe incentivos o recompensa. Los comportamientos reforzados positivamente recibirán más atención, se aprenderá mejor y se repetirán más a menudo (Robbins, 2004).

1.6. MARCO CONCEPTUAL

A partir de la revisión documental se indago en los siguientes autores: Idalberto Chiavenato, Taylor, Fayol, Shuler R.S.

El primer tema a revisar es:

1.6.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.” (Chiavenato I. , 2008).

Existen dos tipos fuentes de reclutamiento: internas y externas.

“Reclutamiento interno: es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser ascendidos (movimientos verticales) o trasladados (movimientos horizontales) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)

Reclutamiento externo: opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento” (Chiavenato I. , 2008, pág. 225).

Reclutamiento Mixto: una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben completarse siempre, ya que, al utilizarse reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima” (Chiavenato I. , 2008, pág. 232).

1.6.2. PROCESO DE SELECCIÓN

“La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, es decir escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato I. , 2008, pág. 239).

1.6.3.1. Aspectos a Considerar en el Proceso de Selección

“Requisición del Personal: Es un documento donde se explica la necesidad de una vacante e incluye toda la información.

Elección Medios de Obtención: Son los medios que se utilizan para informar la necesidad de una nueva vacante en la organización.

Perfil del Cargo: Este corresponde a los requerimientos básicos que debe cumplir una persona para desarrollar las actividades a desempeñar.

Recepción de Solicitud: El candidato tiene el primer contacto con la empresa.

Entrevista: Se busca obtener mayor información de cada uno de los candidatos que aspiraron a la vacante, los profesionales de talento humano utilizan diferentes etapas para obtener mayor información sobre el profesionalismo, capacidad de ejecutar sus labores.

Exámenes o Pruebas Psicotécnicas: Se realizan para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y el requerimiento del puesto de trabajo.

Prueba de Inteligencia General: Estas logran determinar la capacidad de resolver problemas laborales establecidos en el puesto de trabajo que es brindar seguridad a una compañía.

Prueba de Aptitudes y Conocimiento: Busca analizar la capacidad de aprender determinado trabajo y desempeño de un empleo, esta prueba evalúa el conocimiento específico del campo de acción del aspirante.

Prueba de Personalidad: Se evalúa al individuo en actitudes, capacidad de trabajo en equipo, estabilidad laboral, inteligencia emocional, social.

Define Opcionados: Se toma la decisión de seleccionar a las mejores opciones, se les informa e invita a continuar con el proceso.

Exámenes Médicos: Se realiza para verificar las capacidades físicas, motoras y mentales que requiere el individuo para pertenecer a la empresa, además se identificará que estas labores sean realizadas de una forma segura sin que vaya afectar la salud del futuro empleado. Y así determinar las condiciones de salud del trabajador antes de su contratación.

Capacitación: Se realiza para que conozca el funcionamiento de estos mismos y además, sepa implementar procedimientos en situaciones de peligro que lleguen a suceder en su puesto de trabajo (Chiavenato I. , 2008, págs. 9-15).

El difícil momento que vivió la región, propició la inmediata necesidad de diseñar una estructura jurídica, fiscal y tributaria para promover el desarrollo tanto de la zona directamente afectada por la avalancha, como de los Municipios que no resultaron tan afectados, pero que siendo receptores del desplazamiento obligado al que se vieron sometidas las víctimas, se les dio la posibilidad de acogerse a los beneficios de la Ley.

Lo que busca es garantizar la logística, el talento humano y la seguridad que permita a los empresarios aumentar y atraer más inversión por medio del área de Recursos Humanos que se realiza la selección del personal que va a laborar en dichas empresas, para ello se requieren una serie de requisitos anteriormente nombrados.

1.6.3. INICIO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Reclutamiento y Selección

1.6.3.1. Reclutamiento.

“Es el proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno que recibirá la oferta de empleo (...) una organización primero define que necesita (perfil); en función del perfil se define el candidato o los candidatos ideales, los cuales serán su objeto de deseo y luego deberán conquistarlos, atraerlos. En un proceso de selección no solo elige la empresa, también lo hace el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir antes debe identificar que desea, y luego atraer varios posibles candidatos, no solo a uno de este modo, “el subsistema que se ocupa de la selección de personas se denomina: atracción, selección o incorporación de personas” (Alles, 2007, pág. 101).

“En síntesis, el reclutamiento es la convocatoria de candidatos, es una actividad de divulgación cuyo objetivo es de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubran los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente” (Alles, 2007, pág. 102).

Selección.

“Como su nombre lo indica es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro la expectativa del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en relación con el perfil buscado e igualmente, su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición acerca de que se está buscando, por un lado, y cuáles son las reales expectativas de los participantes, por el otro” (Alles, 2007, pág. 102).

“Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienza con decisión de reclutamiento que se origina en la línea y se finaliza con el proceso de admisión del candidato” (Alles, 2007, pág. 175).

En tal sentido la autora Martha Alles menciona los veinte pasos necesarios para realizar un proceso de selección.

1. Necesidad de cubrir una posición. depende de la línea.

2. **Solicitud de empleado o solicitud de personal.** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
3. **Revisión del descriptivo del puesto.** Si la empresa lo tiene 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,** y hacer un análisis al cargo a cubrir.
5. **Análisis del personal que integra hoy la organización,** para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.
6. **Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.** Para reclutamiento se puede implementar auto postulación.
7. **Definición de fuentes de reclutamiento externo,** (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
8. **Recepción de candidaturas o postulaciones.**
9. **Primera revisión de antecedentes.** Implica lectura del curriculum vitae o aplicación de filtros en caso de búsqueda a través de internet. El objetivo es descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de

modo de optimizar costos y tiempos. También administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir.

10. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevista. Objetivo de la entrevista: presentación al postulante al puesto que desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevista en relación de la búsqueda.

11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedaran aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizarán en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de algunas entrevistas para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales puedan realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, responsabilidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos.

12. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada con todos los pasos previos se deben identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos en el puesto a cubrir y la pretensión de los postulantes.

13. Confesión de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativa razonable sobre los finalistas elegidos.

14. Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de la entrevista de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.

15. Selección de finalistas por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento que este debe tomar la decisión. Estar siempre atentos 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 Recurso Humanos. Cada organización fijara políticas al respecto.

17. Presentación de la oferta por escrito. Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.

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

19. Proceso de admisión.

20. Inducción". (Alles, 2007, págs. 175-176)

1.6.4. EL PERFIL

Esta etapa incluye la revisión del descriptivo de puesto y una reunión con el cliente interno a los efectos de recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección.

Perfil es “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella” (Alles, 2007).

1.6.5. EL ANTIPERFIL

“Cuando un cliente interno o externo según se trate del área de Recursos Humanos de una organización o de un consultor que brinda el servicio define una necesidad diciendo que requiere “alguien como el sr. X”, usualmente, el especialista en Recursos Humanos se encontrara frente a un problema. Cuando al cliente se le solicitan mayores precisiones suele expresar en palabras conceptos que describen a una persona y no un puesto de trabajo. A esto se denomina antiperfil” (Alles, 2007, pág. 130).

1.6.6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2004, pág. 5).

Ante la situación planteada en la investigación es de resaltar la importancia del talento humano en las empresas regidas por la Ley Páez, ya que estas empresas debían captar cierto talento humano en la región, pues era una de las finalidades de la Ley, a raíz de esto se debió hacer una buena planeación en cuanto al manejo de la captación de recursos humanos. Y es ahí donde se lleva a analizar los cargos o vacante de las empresas.

1.6.7. DISEÑO DE CARGOS

“Es una de las técnicas más relevantes en la estructura de la organización, debido a que la estructura de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, etc. Son direccionadas directamente por criterio de análisis y diseños de cargos del departamento de recursos humanos.

Por ende, una empresa no podría iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal sin antes tener una posición clara de los requerimientos del cargo, para así definir el perfil idóneo y pueda ejercer las funciones de la vacante.

Cabe agregar que las políticas de recursos humanos representan a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez cada uno logra sus objetivos individuales. En efecto cada organización pone en práctica la política de recursos humano que más le convenga a su filosofía y a sus necesidades (Chiavenato I. , 1978, págs. 162-163).

Por consiguiente, Koontz y O'Donnell sostiene que:

Para que se justifique y tenga la existencia de cualquier cargo o posición individual se requiere.

- Que tenga objetivos ciertos y precisos, que son la tarea de planeación.
 - Que exista un concepto claro de los deberes y actividades que deba realizar.
-
- Que haya entendimiento del área de autoridad de cada persona, de tal manera que cada quien sepa lo que debe hacer para obtener los resultados deseados” (O’DONNELL, 1978).

“Hoy día el concepto de cargo se determina de acuerdo a la situación y percepción que se tenga. En las estructuras organizacionales el cargo constituye y enmarca el desarrollo de las labores que las personas realizan en la empresa.

1. **RH como función o departamento:** unida operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicio en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
2. **RH como practica de recursos humanos:** hace referencia a como ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
3. **RH como profesión:** se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios,

ingenieros de seguridad, médicos” (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2004).

En gran medida el concepto de Recursos Humanos abarca pues, en términos generales, la búsqueda e impulsos de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento de las empresas. Ya que toda empresa opera con personas y a través de ellas deberá encontrar la forma de alcázar sus objetivos, los cuales dependerá de la eficiencia y competitividad de sus colaboradores, por ello es necesario mantener el equilibrio y la armonía entre colaborador y empresario, y es ahí donde el administrador de Recursos Humanos juega un papel importante.

Con respeto a lo anterior se puede deducir que las empresas enfrentaron una problemática porque los colaboradores esta región no cumplían con el perfil que se necesitaba para ocupar el cargo (administrativos, gerenciales) por lo tanto el área de recursos humanos tomo la decisión de incorporar personal de otras partes del país que cumplieran con estos requisitos.

1.6.8. Administración a los Recursos Humanos

Administración no hace referencia a los aspectos administrativos del área si no a la acción de administrar y administrar en su primera acepción: “gobernar, regir, aplicar. Administración de Recursos Humanos hace referencia al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral

Reclutar y seleccionar empleados.

Mantener la relación legal/contractual.

Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.

Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.

Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.

Controlar la higiene y seguridad del empleado.

Despedir empleados (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2008).

PERFIL DE CONTRATACIÓN

- Educación formal necesaria.
- Educación no formal necesaria.
- Experiencia laboral previa.
- Conocimientos necesarios. (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2008).

1.7. LEY 218 DE 1.995

1.7.1. Origen de la Ley 218 de 1995

“La historia se remonta al lunes 6 de junio 1994, fecha en la cual por fuerza de represamientos causados por un temblor que removió montañas, las aguas del Río Páez - principal arteria fluvial de Tierra dentro, en el nororiente del Cauca, se desbordaron convirtiéndose en una avalancha que arrasó caseríos, borró del mapa localidades y lanzó a refugios a la comunidad indígena Páez” (Díaz S. N.).

Los efectos directos del desastre impactaron a 15 municipios, 9 del Cauca y 6 del Huila, sumando en total más de 10 mil kilómetros cuadrados. En varios municipios las tragedias no las ocasionó la avalancha de Río Páez, sino el impacto de la ola geológica, cuyos temblores hicieron estragos en su recorrido por la geografía caucana y huilense. Para entenderse por la reconstrucción económica a gran escala, y sobre todo para que la amplia zona de afectaciones del desastre, se enrumbaran definitivamente por la senda del progreso, se requería de un instrumento legislativo especial. Este vendría a ser la Ley 218 de 1995” (Díaz S. N.).

1.7.2. Ley 218 de 1995 (17 de noviembre)

Por la cual se Modifica el Decreto 1264 del 21 de junio de 1.994, proferido en desarrollo de la Emergencia Económica, declarada mediante decreto N° 1187 del 9 de junio de 1994 y se dictan otras disposiciones” (Díaz S. N.).

1.7.3. Ley Páez

“Es un mecanismo reconstructor del estado, con el propósito de subsanar los estragos causados por el desastre natural de la avalancha del río Páez en el año 1994” (Mina, pág. 63).

“Finalidad: Surge con un fin específico de beneficiar a las comunidades de los municipios afectados por la avalancha del río Páez en 1994.

Reorientar la región Páez hacia el desarrollo económico y social, fomentando la creación de nuevas empresas e incentivando la inversión en esta región (Dpto. Cauca y Huila) a través de incentivos o exenciones tributarios en sectores específicos.

La ley Páez fue reglamentada por la Ley 218 de 1995, Art. 42 de la ley 383 de 1997” (Mina, pág. 64).

1.8. MARCO LEGAL

El sistema de seguridad integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad (Oficial, 1993).

El departamento de gestión del capital humano, es la entidad encargada de la selección, reclutamiento, y administración del personal. También es el responsable de que se cumplan con todas las prestaciones de ley del personal contratado, con el fin de mantener el recurso humano idóneo y requerido para cada campo de trabajo. Por ende, “está regulado por en el marco laboral colombiano que es el conocimiento detallado de la normatividad que regula el área laboral. En nuestro contexto colombiano se debe conocer la ley 100 de 1993, la ley 50 de 1990, la ley 789 de 2002, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social y todas las modificaciones que se deriven. Este es el punto de referencia de la organización para trabajar bajo condiciones de equidad e igualdad y que permite mantener clara una relación compañía-empleado” (Oficial, 1993, pág. 177).

Es de resaltar que las prestaciones de los trabajadores les ofrece un grado de protección económica a los empleados que incurren en gastos adicionales como es los accidentes o enfermedades generadas por el trabajo, estas situaciones

afianzan las relaciones en la organización, como también el ambiente laboral, permitiendo un mayor desempeño del trabajo.

1.8.1. Políticas del área de gestión humana

Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia. El área de gestión humana debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el persona” (Oficial, 1993, pág. 171).

1.8.2. LA EDUCACIÓN

La educación es un derecho fundamental en Colombia el cual está reglamentado en el artículo 44 de la constitución política de Colombia, que son derechos fundamentales de la niñez, y el artículo 45 que es derecho fundamental para la formación integral de los adolescentes.

En la Constitución Política se observa la naturaleza del servicio educativo, indicando que es responsabilidad del Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia, al servicio educativo, con el fin de velar por su calidad y

cumplimiento de sus objetivos y por mejorar la formación moral, intelectual y física de los estudiantes. Como también se debe garantizar y asegurar las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo

Por lo cual en Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad de sus derechos y de sus deberes.

El Sistema Educativo en Colombia está conformado en tres niveles que son:

El Preescolar: que está comprendido mínimo por un grado obligatorio.

La Educación Básica, con una duración de nueve grados, que se desarrolla en dos ciclos: La educación básica primaria de cinco grados y la educación básica secundaria de cuatro grados.

La Educación Media, con una duración de dos grados.

“La Educación Superior se imparte en dos niveles: pregrado y posgrado.

El nivel de pregrado tiene, a su vez, tres niveles de formación:

- Nivel Técnico Profesional (relativo a programas Técnicos Profesionales).
- Nivel Tecnológico (relativo a programas tecnológicos).
- Nivel Profesional (relativo a programas profesionales universitarios).

La educación de posgrado comprende los siguientes niveles:

- Especializaciones (relativas a programas de Especialización Técnica Profesional, Especialización Tecnológica y Especializaciones Profesionales).
- Maestrías.
- Doctorados” (Educación, 2010).

1.9. ANTECEDENTES

El Cauca es uno de los departamentos con mayor diversidad histórica y riqueza en Colombia, durante muchos años fue epicentro económico y político del país, pero en la actualidad esta situación ha cambiado ya que mantiene un atraso generado por sus diferentes problemáticas y conflictos. Está dividido entre 38 municipios y 99 corregimientos, tiene una población de 1.379.169 habitantes aproximadamente; Con una buena concentración de tierras pero con conflictos ambientales por su uso, pobreza y limitantes a la producción agropecuaria (Plan Básico de Ordenamiento, págs. 2-3).

La economía del departamento del Cauca está basada principalmente en la producción agrícola y ganadera, la explotación forestal, la actividad pesquera y el comercio, como también del sector de inclusión social y reconciliación. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en el norte del departamento; sus principales cultivos son: la caña, caña panelera, maíz tradicional, maíz tecnificado, arroz, plátano, fique, yuca, papa, coco, sorgo, cacao, maní y palma africana” (Cauca, 2010, pág. 4).

La industria fabril se ubica en Popayán, Santander de Quilichao, Puerto Tejada con empresas de productos alimenticios, bebidas, lácteos, papel, empaques, transformación de madera, industria azucarera y elaboración de impresos para exportación, donde los centros de mayor actividad comercial son Popayán, Santander de Quilichao, Patía, Puerto Tejada, Piendamó y Corinto” (Cauca, 2010).

Su sistema hidrográfico está conformado por, la cuenca del pacifico conformada principalmente por los ríos, Guapi Timbiquí, Saija y Micay. El Alto Magdalena donde su principal fuente de drenaje es el rio Páez al que confluye los ríos San Vicente, Moras, Ullucos, Negro y Negro de Narváez. La cuenca del Patía, conformada por el rio Patía. La cuenca del Caquetá está conformada por el rio Caquetá (Cauca, 2010).

El departamento del Cauca cuenta con vías de comunicación que es la carretera panamericana la cual atraviesa el departamento de norte a sur y la comunica con los departamentos de Valle del Cauca y Nariño, por la carretera Popayán la Plata se comunica con el departamento de Huila. También cuenta con vía fluvial por el Océano Pacifico que permite la navegación de canotaje entre los municipios de Guapi, Saija, Timbiquí y López de Micay. Los ríos de Guapi, San Juan de Micay, Saija y Timbiquí permite la navegación en pequeñas embarcaciones, como también cuenta con cuatro aeropuertos que le permite la comunicación aérea con Bogotá y las principales ciudades del país” (Cauca, 2010). Todo esto facilita el transporté del comercio con el fin de mejorar la economía de la región.

El 06 de junio de 1994 el Departamento del Cauca fue impactado con por una desafortunada tragedia; lamentablemente la parte norte sufrió un fuerte sismo que género una avalancha en el rio Páez, ocasionando grandes pérdidas tanto en vidas como en infraestructura en los departamentos de Cauca y Huila, afectando las oportunidades de crecimiento social y económico; profundizando las condiciones de pobreza en la región” (Diaz, 2017).

A raíz de esta avalancha se incrementaron los problemas económicos lo que dio pie a la necesidad de crear unas estrategias que dieran solución a esta problemática en la región.

Por lo cual se vio la necesidad de inmediata de crear un proyecto que fomentara la inversión en la región que además ha sido fuertemente afectada por la violencia, lo cual es una limitante para la atracción de grandes inversionistas privados tanto nacionales como extranjeros” (Díaz, 2017). De esta manera sobrellevar la situación que afrontaba la región.

Es aquí donde surgió la Ley Páez como respuesta a estos problemas, propiciando los incentivos iniciales necesarios para los empresarios, como fue los incentivos tributarios de carácter nacional, para las empresas que se constituyan dentro de la zona afectada por el fenómeno natural que para el caso del departamento del Cauca comprendía inicialmente los municipios de: Caldonio, Inza, Jámalo, Toribio, Caloto, Totoró, Silvia, Páez, Santander de Quilichao, Popayán, Miranda, Morales, Padilla, Purace, Tambo, Timbío y Suarez. Para el departamento del Huila la zona de influencia de la ley Páez correspondía a los municipios de : la Plata, Paicol, Yaguara, Nataga, Iquira, Tesalia, Neiva, Aipe, Campo Alegre, Gigante, Hobo, Rivera y Villa Vieja que de otro modo no hubieran constituido sus empresas en la zona afectada” (Díaz, 2017, pág. 4).

Esto permitió el desarrollo económico y social de la región y el departamento del Cauca mejoro la calidad de vida de sus habitantes, gracias a la generación de empleos y a la evolución que debieron tener instituciones departamentales y municipales como los gobiernos del departamento y los municipios, la cámara de comercio, la Corporación Autónoma Regional del Cauca, el SENA y COMFACAUCA, entre otros, debido a las crecientes exigencias de personal calificado y nuevos servicios” (Díaz, 2017, pág. 3).

Todo este proceso de la Ley Páez es de gran importancia en las empresas de la región por lo cual se ha decidido realizar un análisis de la evolución de los procesos de reclutamiento, selección e incorporación en las empresas de Santander de Quilichao que en algún momento se acogieron a la Ley Páez. Lo que hace necesario conocer el municipio de Santander de Quilichao.

El municipio de Santander de Quilichao, tiene una extensión de 518 kilómetros cuadrados con una población aproximada de 87.752 habitantes, es un municipio pluriétnico y multicultural, ya que encontramos tres etnias que se conjugan y hacen del municipio un lugar de convivencia, de gente trabajadora y que se preocupa por estudiar con el fin de poder encontrar personal altamente calificado. El municipio de Santander de Quilichao tiene un privilegio puesto que cuenta con una de las principales carreteras del país, la panamericana, a través de esta se logra comunicar con países sudamericanos y atraviesa el municipio de sur a norte y a través de una red de vías nacionales y secundarias con 12 municipios de norte del Cauca y 5 del sur del Valle.

La economía del municipio de Santander de Quilichao proviene principalmente del sector agropecuario, donde el café, la caña de azúcar, la yuca, la piña, plátano, maíz, cítricos entre otros que en menor escala generan ingresos a los agricultores, y en el área pecuaria hay cría de ganado bovino como también está el sector manufacturero y el de servicio.” (Plan Basico de Ordenamiento, pág. 3).

Con los beneficios que trajo la Ley Páez el renglón secundario paso a ocupar un buen lugar en la economía local y regional sin desconocer que el sector terciario es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica” (Plan Basico de Ordenamiento, pág. 2).

La ubicación geográfica es favorable para el sector cerca al gran centro de producción como es Cali, al puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del departamento” (Plan Basico de Ordenamiento, pág. 2).

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1.2. Empresas ley Páez en el Norte del Cauca.

Según el registro mercantil renovado al 2002 de la Cámara de Comercio de Santander de Quilichao, información de la DIAN sobre empresas con reconocimiento de beneficios fiscales a enero 2002 y visita de inspección de la secretaria de planeación Municipal de Santander de Quilichao a las empresas del Norte del Cauca, encontramos un total de 358 empresas nuevas, 15 preexistentes para un total de 373 empresas con reconocimientos de beneficios tributarios por la DIAN; empresas NO Páez sin reconocimientos de beneficios tributarios 129 para un total de 502 empresas de las cuales 469 presentan registros mercantiles renovados.

Según la Cámara de Comercio y la Secretaria de Planeación Municipal para el año 2002 las empresas su actividad económica estaba distribuida así: Municipio de Santander de Quilichao con 84 empresas, el sector industrial tenía el mayor número de empresas 38, seguida por el sector agropecuario con 11, el agroindustrial con 10, servicios con 9, comercio con 7, construcción 6, transporte 2, y energía 1 (Pastor, pág. 4).

De las 225 nuevas empresas en el Norte del Cauca, el municipio de Santander de Quilichao participa con 84 empresas equivalentes a un 37.3%, seguido del

municipio de Puerto Tejada con 57 el 24%, Caloto con 52 el 23.1%, Villarrica con el 16 el 7.11%, miranda con el 11 el 4.8%, padilla con 1 el 0.44%, En el resto del Cauca la mayor concentración está en Popayán con 239 empresas” (Pastor, pág. 44).

Según todo este estudio arrojo la siguiente información.

Cuadro 1. Empresas Ley Páez en el Departamento del Cauca. 2002.

MUNICIPIO	DIAN				Cámara del Comercio del Cauca
	NUEVAS	PRE-EXISTENTES	Reconocimiento de beneficios Tributarios	NO PAEZ. No reconocimiento de beneficios tributarios	Registros Mercantiles
Caloto	52	1	53	11	52
Miranda	7	1	8	9	11
Padilla	4	1	5	0	1
Puerto tejada	41	1	42	11	57
Santander de Quilichao	114	2	116	42	84
Villarrica	7	1	8	6	16
Norte del Cauca	225	7	232	79	221
Popayán	114	4	118	35	239
Otros Municipios	19	4	23	15	9
TOTAL	358	15	373	123	469

2.1.3. Inversión Páez en el municipio de Santander de Quilichao.

Los beneficios de la Ley Páez se cuantifican de la siguiente manera: económicos 35%, sociales 5%, educativos 6%, por el contrario, el 54% de la comunidad concluyo que hasta el momento no se han dado los beneficios esperados. las expectativas económicas fueron muy grandes del 75 %, pero los beneficios económicos reales solo alcanzaron el 35%, estos resultados permiten concluir que el impacto socioeconómico no fue el esperado por la comunidad quilichagueña. La población logro beneficios sociales solo del 5%, cuando sus expectativas estaban el 27%, lo que indica que no existe una articulación entre la comunidad y las empresas Ley Páez, esta no responde al desarrollo necesario para la población y ala que en su momento se comprometen en las audiencias Públicas Ambientales, en este sentido su vinculación fue muy baja. Un ejemplo son las veedurías ciudadanas que no funcionan para lograr el cumplimiento del componente social de la Ley” (Narciso, 1998).

2.1.4. Exenciones municipales en Santander de Quilichao para Empresas Ley Páez

“Dentro de sus autoridades tributarias el municipio de Santander de Quilichao y la Gobernación del Cauca, con el ánimo de incentivar las inversiones y la generación de empleo por parte de las empresas que se acogieron a la Ley Páez de 1995, otorgó las siguientes exenciones: serán “exentas de impuestos de renta y

complementario las nuevas empresa, Agrícolas, Ganaderas, Microempresas, establecimientos Comerciales, Industriales, Turísticos, las compañías exportadoras y Mineras que no se relacionen con la exploración o explotación de hidrocarburos, que se instalen efectivamente en la zona afectada por el sismo y avalancha del río Páez, y aquellas preexistentes al 21 de junio de 1994 que demuestren fehacientemente incrementos sustanciales en la generación de empleo, siempre que estén localizadas en los municipios señalados” (Pastor, pág. 56).

No obstante, la rebaja de Impuesto de industria y comercio era de acuerdo al número de empleos generados y la actividad económica que realizara cada empresa.

Cuadro 1.1 Nivel Salarial por Áreas en Empresas Ley Páez en Santander de Quilichao.

ÁREA DE TRABAJO	NIVEL SALARIAL				
	SALARIO Mínimo	SMLV 500000	500001 Y 1 Millón	1.000.001 Y 2 Millones	Más de 2 Millones
Administrativa	27	44	133	88	45
Producción	127	279	307	87	27
Mantenimiento	10	23	54	31	3
Otro	87	72	82	33	24
Subtotal	251	436	576	239	99
Temporales	679	776	82	6	0
Total	930	1212	658	245	99

Fuente: (Pastor, pág. 60)

2.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN

Es de resaltar que los procesos desarrollados dentro de la gestión del talento humano y las relaciones humanas han pasado por unas etapas que han logrado mejorar los postulados de los primeros pensadores y creadores el concepto, (Robert Owen, Adam Smith, Frederick Taylor, Henry Ford, Max Weber, Henry Fayol, Elton Mayo, entre otros), quienes agrupan los procesos de la gestión humana de acuerdo a su perspectiva, relación o significado que representa cada autor, en una búsqueda más eficiente y eficaz para lograr los objetivos de una organización.

La evolución del concepto de incorporación de personas a la organización está en entender que el factor humano y los procesos de selección e incorporación no son unos gastos, sino una inversión, que en un futuro dará frutos en la organización, por ende su “objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización” (Garcia, 2009).

El proceso de incorporación tiene como fin que las personas que ingresan a la organización no solo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y manera de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

Requisición: es definida por llanos (2005) como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita un

nu8jevo trabajador, y proporciona los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento (Garcia, 2009, pág. 175).

Reclutamiento: proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición” (Garcia, 2009, pág. 175)

Selección: busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con el fin de aumentar o mantener la eficiencia y el desempeño personal. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto” (Chiavenato I. , 2007, pág. 169).

“Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de persona, por lo cual el proceso selectivo debe de proporcionar, no solo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables, es decir dar una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización (Chiavenato I. , 2007, pág. 169).

“En las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona que se va a contratar, entre los más empleados encontramos:

- El estudio de las hojas de vida, con base en el perfil que se requiere.

- Pruebas de perfil y psicotécnicas, que caracteriza la personalidad y competencias del candidato.
- La entrevista y la evaluación psicológica, en el cual suele incluirse una entrevista preliminar una entrevista técnica y una de profundidad.
- Elaboración de ranking, consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos, y finalmente.
- Escoger la persona que iniciará el proceso de inducción (Chiavenato I. , 2007, pág. 177).

“Contratación: proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración. En el contexto colombiano la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo y en él se manifiesta que el contrato, puede ser verbal o escrito, según su duración, definido e indefinido. En las organizaciones existen otros tipos de trabajo que son:

Contrato en prácticas, supone la prestación de un trabajo retribuido.

Contrato para la formación, su objetivo es la formación teórica y práctica necesaria de un trabajador.

Contrato de interinidad, consiste en la sustitución de trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo o la cobertura de un determinado puesto mientras dure el proceso de selección.

Contratos por obra o servicio determinado y el contrato de relevo, que tiene por objeto la sustitución de aquel trabajador que accede de forma parcial a la jubilación” (Garcia, 2009, pág. 177).

“Socialización e inducción: proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos.

De esta manera el nuevo integrante asimila e incorpora valores, normas y patrones de conducta que la organización cree indispensable y relevante para un buen desempeño” (Garcia, 2009, pág. 179).

2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LO TEÓRICO Y LO QUE OCURRIÓ EN SANTANDER DE QUILICHAO

Es de destacar que los conocimientos en habilidades técnicas de los habitantes de Santander de Quilichao eran mínimos y por ello ha generado una gran interrogante acerca de la evolución sobre el proceso que se ha llevado respecto a la incorporación de personal en las empresas y organizaciones pertenecientes a la ley Páez.

Por ello se lleva a cabo el siguiente análisis comparativo que permite determinar este fenómeno.

Lo teórico:

- En la teoría se debe de seguir unos pasos o proceso para la selección de personal con el fin de contribuir al objetivo de la organización.
- La teoría radica en que para seleccionar y contratar personal se debe tener en cuenta unos perfiles.

Con respecto a lo que ocurrió en Santander de Quilichao:

- Con respecto a la tragedia que afrontó la región, se buscaron estrategias que permitieran a la comunidad de Santander de Quilichao mitigar el desempleo con leyes que debían de cumplir las empresas con el fin de que se encontrara un gran personal seleccionado para ayudar a las empresas allegadas a la región.

- Debido a la Ley Páez a que se acogieron muchas empresas, debían tener en cuenta la comunidad afectada por el desastre natural, es decir reajustar los perfiles de acuerdo a la oferta de talento humano.

2.4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE PERSONAL

El hombre es un ser social por lo tanto necesita comunicarse con sus semejantes, y para su subsistencia necesita unirse, por lo cual según Karl Marx la comunidad primitiva es la forma más antigua de organización social.

Por lo anterior es que las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen las empresas como elemento de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos, como vimos en la evolución de los recursos humano, dentro de estas tenemos varios tipos de recursos: los administrativos financieros, materiales, de mercadotecnia entre otros, pero los recursos humanos son los más complejos e importantes porque todos los demás recursos exigen obligatoriamente la presencia de este recurso para su procesamiento, es decir la existencia del personal es indispensable en la organización ya que todo funciona a partir del ser humano.

Por lo cual el concepto de hombre ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: Personal, recurso humano, capital humano y talento humano”.

Según Aristo en (Morales Gutiérrez, 2002) se definen estos términos:

Personal: “conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”.

“Recurso Humano: conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa” (Perez, 2014).

Capital humano: conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización, valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño” (Perez, 2014).

Por lo tanto se evidencia una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas (Perez, 2014).

2.5. MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para llegar al proceso de selección de personal se debe seguir unos procesos que son la requisición y el reclutamiento de personal.

Requisición: definida por Llanos (2005) como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, y proporciona los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento. (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2008, pág. 175)

Reclutamiento: es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición (Llanos 2005; Decenzo y Robbins, 2001; Chiavenato 2001) (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2008, pág. 175)

Por ende, para este proceso de selección de personal existen unos modelos que permiten una mayor efectividad en el proceso, y así garantizar una mayor productividad en la organización. El primer modelo a revisar es:

2.5.1. MODELO DE CHIAVENATO

Chiavenato, 2003, considera que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado y que por tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección, su principal contribución es que su modelo, está basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.” (Peña, 2005, pág. 4).

Este modelo nos permite encontrar la selección de personal idóneo con el objetivo de garantizar un buen desempeño, en un área específica, y así mismo asignar el cargo adecuado de acuerdo a su conocimiento y experiencia.

2.5.2. MODELO DE WERTHER JR

“Este modelo consta de un proceso de serie de pasos que deben seguir para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum, es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede empezarse el proceso de selección, los pasos del proceso de selección de personal según Werther Jr. 2003, son 8 pasos fundamentales: **1)** recepción preliminar de solicitudes, **2)** pruebas de idoneidad, **3)**

entrevistas de selección, **4)** verificación de datos y referencias, **5)** examen médico, **6)** entrevista con el jefe inmediato, **7)** descripción realista del puesto, **8)** decisión de contratar; las cuales debe seguir para una selección eficiente, además permite identificar al personal más adecuado respecto a los requerimientos del puesto vacante y a las necesidades de la empresa. Es importante mencionar que Werther, es partidario de las entrevistas y aun se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato” (Peña, 2005, pág. 129).

MODELO DE GOMEZ MEJIA

“Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato”.

Según los pasos a seguir para el reclutamiento nos indican que es el más usual que los modelos antes mencionados mediante este proceso se puede evaluar a uno o más candidatos para una buena selección sin importar el tiempo que se lleve a cabo esta selección” (Peña, 2005, pág. 178).

Proceso de selección.

Recepción preliminar.

Administración de Exámenes.

Entrevista de selección.

Entrevista con el supervisor.

Evaluación médica.

Verificación de antecedentes y referencias.

Descripción realista del puesto de trabajo.

Decisión de contratar.

Finalizando el modelo aplicado en la organización, se debe de seguir unos pasos independientemente del modelo aplicado con el fin de sostener una buena imagen de esta, para lo cual se debe enviarle una carta de agradecimientos a los solicitantes que no fueron seleccionados por demostrar el interés en querer ser parte de la empresa, y así poder contar con ellos cuando se presente otra vacante en la empresa.

Todos estos modelos persiguen un fin común que es la estabilidad productiva de las empresas, los elementos que se consideran en estos modelos permiten tener una clara decisión, para obtener un personal idóneo y adecuado a las necesidades de la organización.

2.6. ANALISIS COMPARATIVO ENTRE LO TEÓRICO Y LO QUE OCURRIO RESPECTO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Con respecto al proceso de selección de personal que se dio en el periodo de 1995- 2005 en las empresas instaladas en el municipio de Santander de Quilichao y lo teórico se puede destacar lo siguiente.

TEORICO	LO QUE OCURRIO RESPECTO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL
Dificultades en la selección de personas; los perfiles requeridos, en todo los niveles, tienen un foco muy cerrado, no es sencillo encontrar as personas destacando si se trata de profesionales como de otras con menor preparación académica” (Alles M. , 2011, pág. 50).	Se dificulta la selección de personal porque en la región no se contaba con personal apropiado para los cargos requeridos por la empresa
Perfil: Martha Alles se refiere al perfil del puesto por competencias como un modelo integral de gestión por competencia, donde este modelo es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto” (Alles M. , 2011, pág. 154).	En el municipio de Santander de Quilichao no se contaba con los perfiles que solicitaba la empresa por el hecho de que en la región no estaba fortalecida al institucionalidad ya que el comercio era muy débil y la industrialización requiere de personal con muchas competencias y

	experiencias.
Competencias: Chiavenato plantea la competencia constituye un conjunto de conocimientos, practicas, y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a las personas y a las organizaciones.	El proceso de formación en las competencias de las personas no estaba preparada para el sector industrial, la gente se preparaba para otras cosas, menos para la zona industrial, ya que no habían centros de formación que capacitaran a las personas y que estas fueran formadas en un ambiente industrial

2.7. CONCLUSIONES

- La investigación realizada demuestra que si bien la evolución de los procesos de incorporación de personal en las organizaciones se da de acuerdo a los factores humanos (personal, recursos humanos, capital humano, talento humano) para que su desarrollo sea exitoso en la empresa, y de este modo las empresas establecidas en Santander de Quilichao logren contribuir al desempleo que atravesó la región a raíz del desastre.
- Desde el punto de vista de algunos autores como Idalberto Chiavenato, Martha Alles y Werther Jr. entre otros, la incorporación de personas se da mediante unos procesos de selección con el fin de encontrar el personal adecuado respecto al perfil requerido por la empresa, y es aquí donde el personal de la región presenta diferentes fallas, por no alcanzar a cumplir con las expectativas de las empresas.
- De acuerdo a los modelos planteados por los autores, las empresas asentadas en el municipio de Santander de Quilichao no desarrollaron ningún modelo, ya que estas realizaron su proceso de incorporación de acuerdo a sus necesidades, por ende, es difícil establecer un perfil concreto ya que se encontraban empresas de alimento, industriales y agroindustriales.
- Por tal motivo los modelos de incorporación de personal utilizados en las empresas que se ubicaron en la región y beneficiadas con la Ley Páez, se

puedo observar que fue un poco difícil ya que estas argumentaban que el personal no cumplía con el perfil que se requería.

- Lo anterior permite estudiar cuales modelos o propuestas de incorporación de personas son los adecuados para llevar a cabo en estas empresas, puesto que la región no contaba con el personal idóneo o personas que cumplieran con el perfil requerido por estas organizaciones.
- Con el fin de superar esta deficiencia profesional fue necesario contratar nuevas universidades para que la población se especializara en diferentes ramas administrativas, pues solo se contaba con el centro de aprendizaje SENA y CONFACAUCA, siendo esta una de las soluciones más viables en el desarrollo de la región, generando más posibilidades de empleo y oportunidades; gracias al amparo de la Ley Páez se ha podido superar las barreras que impedían el no tener personal capacitado en la región.
- Cada empresa de acuerdo a su misión y visión realizaron sus procesos de reclutamiento, selección y contratación, pues estas requerían un personal altamente calificado y la región no contaba con el personal apropiado para los cargos, por ende al principio no tuvo mucho impacto la incorporación de personal pues, solo se utilizaron personal para cargos bajos, obligándolos a traer mucho personal de otras ciudades con los perfiles que requería la empresa, que contaran con las destrezas, habilidades y capacidades para ocupar los cargos administrativos entre otros.
- El desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación en las empresas de Santander de Quilichao beneficiadas con la Ley Páez,

mejora las actividades que componen los factores humanos con el fin de cumplir los objetivos y metas planteadas por la organización, ya que la productividad y competitividad de las empresas está regida por el factor humano que es la base del desarrollo de esta investigación.

- La zona norte del Cauca no se encontraba preparada para asumir este nuevo reto, pues no contaba con una estructura física como son las vías, que facilitara el transporte en la región, como tampoco se contaba con el conocimiento que requería las empresas, pues el proceso de formación en las competencias de las personas no estaba definido para el sector industrial, ya que la gente se preparaba para otras cosas menos para este sector.
- El establecer una selección e incorporación de personal, cuyos resultados o decisiones tomadas sean las más precisas sobre el personal a contratar en determinado momento, confirma la importancia de potencializar las empresas.
- En consecuencia, todo este proceso permitió el desarrollo de este trabajo de grado, determinando la evolución de los procesos de incorporación de personal en las empresas beneficiadas por la Ley Páez, y de qué manera se contribuyen al desarrollo socioeconómico de la región, mediante los diferentes procesos de la Gestión Humana, que de manera indirecta fue el objeto de estudio ya que permite identificar cuáles fueron los modelos de incorporación de personal utilizados por las empresas de la Ley Páez.

- Una vez estudiada la situación actual y determinado los procesos a desarrollar en la empresa, se realiza una propuesta de mejoramiento el cual permite lograr el diseño e implementación de los procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño en la empresa.

2.8. RECOMENDACIONES

La economía de Santander de Quilichao presenta grandes potencialidades a fin de crecer y de mejorar sus condiciones económicas, sociales y de infraestructura. En función de este propósito se establecen algunas recomendaciones encaminadas a potenciar el crecimiento de la región.

Dado el auge de la Ley Páez y todo lo que ha contrarrestado este proceso, las instituciones y la ciudadanía debe mejorar y enfocar adecuadamente la transferencia de conocimiento sobre la potencial mano de obra, lo cual evitaría repetir experiencias como el de la Ley Páez, donde la gran mayoría de la mano de obra empleada no era del departamento.

Dar a conocer a todo el personal de las empresas pertenecientes a la Ley Páez de los debidos procesos que se aplicaron en el área de Recursos Humanos, como son diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño que se estructuraron en las empresas.

Dar a conocer de manera escrita a todos los empleados el manual de funciones con el fin de establecer los parámetros de las habilidades requeridas y el proceso de desarrollo de las actividades, llevándose a cabo unas las funciones, deberes y obligaciones correspondientes al cargo que ocupan.

ANEXOS.

PREGUNTAS DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo fue el proceso de la Ley Páez en Santander de Quilichao?

Después de la avalancha del Río Páez que fue la que origino que en el congreso se diera la iniciativa para que en los municipios tanto del cauca como del Huila se hiciera unas exenciones tributarias que benefician algunos municipios, específicamente en el departamento del cauca quedaron unos municipios que se beneficiaron de esas exenciones entre ellos Santander de Quilichao , después de la promulgación, se hizo una promulgación de la ley, atraer inversionistas tanto nacionales como extranjeros para que se instalaran en algunos de los municipios que la ley establecía como beneficiarios de las exenciones tributarias por la Ley Páez.

Después de haber hecho esa promoción cada municipio comenzó a establecer una zona de acuerdo al plan básico de ordenamiento territorial, unas zonas industriales para que las empresas se establecieran, en esas zonas industriales, posterior ya se comenzó a dar el desarrollo(industrial) en sí, principalmente en el norte del cauca concentrado en cuatro ciudades: Santander de Quilichao, Caloto, Puerto Tejada, y en su momento Villa Rica, pues en ese momento hacia parte de Santander de Quilichao que posteriormente quedo como municipio aparte, es de resaltar que inicialmente la mayor inversión se dio en esos tres municipios.

2. ¿Cómo se desarrolló la Ley Páez en las empresas de Santander de Quilichao?

Frente a esta es promocionar por que a cada municipio lo que le interesa es que llegue inversión Santander de Quilichao, Puerto Tejada, Caloto, Villarrica lo que hacen es hacer una promoción para que lleguen empresas a invertir a hora como se dan las empresas en si pues las empresas que llegan acá lo que ven es una oportunidad entonces la empresa que ve en la Ley Páez, una oportunidad de producir con exenciones en impuestos de renta durante 10,15 o 20años de acuerdo al momento que la empresa se acogió a la Ley Páez tenía un periodo de disfrute de esas exenciones, las que llegaron primero tenían 20 años y las que llegaron posteriormente tuvieron menos tiempo.

3. ¿Cómo fue el impacto de la Ley Páez en la región, ¿fue de entera satisfacción con lo propuesto por la Ley?

En el norte del cauca hubo un resultado positivo, porque si no hubieran llegado esas empresas en el año 93 que comenzó a tener vigencia la Ley Páez, no habría zona industrial en la región, yo veo cómo positivo que esa ley haya traído inversión al norte del cauca, porque si partimos la historia de esta región, antes y después de la Ley Páez, en el caso Santander de Quilichao la única empresa grande que existía era Carvajal y que ofrecía el mayor número de empleos en la región, entonces Carvajal tenía un promedio de 500 empleos; por ende si partimos la historia de la ley Páez, si tuvo consecuencias positivas porque hubo inversión por que las empresas que se instalaron acá en la región, a pesar de que muchas ya no están, ya que no se quedaron todas las que se matricularon y se instalaron, pero por lo menos hay una base industrial que por lo menos está generando empleo en la región, que si no hubiera existido la Ley Páez no tendríamos zona industrial, esto conllevó a otro tipo de

e cosas como por ejemplo conlleva que a partir del año 95 comenzaron a llegar más universidades, se comenzó a fortalecer el SENA, las instituciones comenzaron a fijarse más en el Norte del Cauca, entonces eso trajo otras consecuencias, las vías mejoraron, los servicios públicos también mejoraron, no solamente es el impacto en cuanto al empleo sino el impacto en cuanto a infraestructura, educación y servicios complementarios en toda la zona Norte del Cauca.

Cuando recién llegaron las empresas de la Ley Páez no había ninguna Agencias de empleo no solo son las empresas de servicios temporales si no la institucionalidad que no existía, el comercio en si era muy débil, todo lo que existía era comercio, en cambio el sector industrial ha sido que se fortalezca el renglón económico de este sector del Norte del Cauca nos había fortalecido toda la institucionalidad.

4. ¿Qué empresas se ubicaron en Santander de Quilichao, beneficiadas por Ley Páez?

En Santander de Quilichao al principio hubo cerca de 90 empresas que se calificaron por Ley Páez.

Que aún existen esta Colombina del Cauca, draypes, aguas del paraíso, vinos de la corte, del parque industrial megtecno de Colombia, son las que principalmente aún sobreviven de las 90 que llegaron acá a matricularse e invertir en el Norte del Cauca, que por diferentes circunstancias se desplazaron, de pronto porque algunas no encontraron todas las condiciones

para quedarse, por los diferentes problemas de seguridad, de orden público, por ende, son muy pocas las que se quedaron.

5. ¿Tiene conocimiento que empresas se quedaron en Santander de Quilichao una vez terminada la vigencia de la ley Páez?

6. ¿Conoce usted en especial como fue el proceso de incorporación de personal para estas empresas?

El proceso de incorporación de personal en las empresas que se instalaron acá fue un poco difícil porque las empresas argumentaban que no existía el perfil que necesitaban para poder hacer la incorporación en el principio, hace más de 20 años las oportunidades de formación no eran muchas, era una zona que tenía mucha gente desempleada, pero las persona desempleadas no tenían la formación o experiencia que las empresas requerían. Al principio no fue mucho el impacto que tuvo la incorporación de personal porque las empresas tuvieron que traer mucho personal de otras regiones. Los gobiernos locales hicieron acuerdos para poder que las empresas contratara personal de la región por ejemplo a muchas empresas le ofrecieron exención de impuesto de industria y comercio si vinculaban personal de la región, pero para muchos no fue de gran garantía porque necesitaban gente capacitada y con la experiencia que necesitaban. Fue muy bajo el porcentaje de personas de la región que se vincularon con las empresas.

El proceso de incorporación de personal en las empresas que se instalaron acá fue un poco difícil porque las empresas argumentaban que no existía el perfil que necesitaban para poder hacer la incorporación en el principio.

7. ¿La comunidad de Santander de Quilichao estaba preparada para asumir este nuevo reto de formar parte como empleados en estas empresas industriales?

No porque el proceso de formación en las competencias de las personas no estaba prepararlos para el sector industrial, la gente se preparaba para competir en otras cosas, pero no para el sector industrial, fue una oportunidad que llegó pero que la zona no estaba preparada para asumirla porque no había centros de formación para que capacitara a las personas y que fueran formadas en un ambiente industrial.

8. ¿Qué acciones recuerda usted que se llevaron a cabo para lograr la competitividad laboral de los trabajadores que se vincularon con las empresas beneficiadas por la Ley Páez en Santander de Quilichao?

Hubo muchas acciones por parte de las instituciones públicas como las alcaldías o las instituciones encargadas de la parte de formación como el SENA para mejorar las competencias, entonces se comenzaron hacer mesas de trabajo con los empresarios para identificar que debilidades eran las que se tenían, y cuáles eran los campos de formación que necesitaban las personas para que no perdieran las oportunidades de empleo que estaban surgiendo en ese momento.

9. ¿Cuáles fueron las oportunidades que brindó la llegada de empresas a Santander de Quilichao?

Principalmente la inversión, hizo que el Gobierno Nacional se fijara un poco más en la región del Norte del Cauca para que se mejorara muchos

aspectos, y se fortaleciera la institucionalidad, la infraestructura mejora. Se invierte en la parte de educación, sino hubiera llegado este proceso tal vez 20 años después no tuviéramos una sede del SENA, o no se hubieran fortalecidos las universidades como la Universidad Valle del Cauca sede Norte del Cauca y la Universidad del Cauca, no hubiera inversión en la construcción de un hospital de tercer nivel o la construcción de la doble calzada entre Santander y Popayán que son proyectos que hacen que la zona sea más competitiva, si el Cauca hubiera seguido siendo un departamento sin zona industrial no tendría inversión. El gobierno mira esta región porque acá los grandes grupos empresariales tienen inversiones, el Grupo Antioqueño, El Sindicato, las Empresas Públicas de Medellín, el Grupo Ardila Lule, el Grupo Ingenio Cabaña que es el grupo de Isaac Gaviabais si no existieran estos inversionistas que tiene tanto poder y que ayudan que el poder económico y político del país se sostenga realmente el Cauca no tuviera la importancia para el Gobierno Nacional.

10. ¿Cómo fue el antes y después de los trabajadores que se beneficiaron con la Ley Páez en su aspecto laboral?

Durante estos 20 años lo que ha habido es que mucha gente que ha pasado ha adquirido experiencia en la empresa le han permitido para proyectarse en otras cosas, habrá muchas personas que han trascendido y le ha servido para pasar por una empresa, formarse y tener algunas otras oportunidades.

11. ¿En su momento cuales eran los requisitos para ser contratado en las empresas de la Ley Páez?

Requisitos como tal no había ninguno, el perfil siempre lo coloca la empresa había perfiles muy concretos que estaban definidos, difícil establecer un perfil concreto porque había empresas de alimento, industriales, agroindustriales. Lo que faltaba era cultura para el trabajo.

12. ¿Se obtuvo prioridad con el personal disponible para trabajar de la zona Norte del Cauca o se vinculó personal de diferentes partes del país? ¿y por qué?

Los Gobiernos locales trataron de hacer una propuesta a las empresas que si vinculaban personal de la zona en un 80% le daban exención del impuesto de industria y comercio, pero las empresas veían que aun así con la exención si no tenían el personal definitivamente tenían que traerlo de otras partes y asumir costos de traslados, alojamiento para poder que la gente se viniera a trabajar acá. El personal era traído de todas las regiones del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Selección por Competencia* (1ra Edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2007). *Selección por Competencias*. Buenos Aires Argeentina: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estrategica de Recursos Humanos*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=DEFINICI%C3%93N+DE+RECURSOS+HUMANOS&ots=z_M4vn55lZ&sig=yjSXf5bXHhA_v0YjMgEGxSH6t1o#v=onepage&q=DEFINICI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS&f=false
- Cauca, G. d. (07 de 08 de 2010). *FINAGRO Instituto Geográfico Agustín Codazzi*. Obtenido de <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/cauca.html>.
- Chiavenato, I. (1978). *Administracion de los Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGrawHill. Obtenido de <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2011.032.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* (Septima Edicion ed.). Mexico: McG raw -Hill. Recuperado el 23 de 08 de 2007, de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccic3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administracic3b3n-7ma-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (Octava Edición. ed.). Bogotá.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Administracion de los Recursos Hmanos* (Quinta Edición. ed.). Santafé de Bogotá.: Mc Graw Hill.
- Diario Oficial, N. 4. (22 de 11 de 1995). *Congreso de Colombia., Ley 218 de 1995*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0218_1995.html
- Diaz, O. H. (17 de 09 de 2017). *Diez Años de la Ley Paez*. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/leypaez/contenido/pdf/resumen_ejecutivo.pdf.)
- Diaz, S. N. (s.f.). Impacto de la Ley Páez en Santander de Quilichao 1999-2005. *Maestria en Administrción de Empresas*. Universidad del Valle, Santiago de cali.
- Educación, M. d. (15 de 06 de 2010). *Niveles de Educacion Superior*. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231238.html>
- Fabio, R. H. (2014). Notas del Curso de Trabajo de Grado. universis¿dad del Valle. (*Tesis de grado*). Universidad del Valle, sanatnder de Quilichao.
- Garcia, S. M. (08 de 2009). *Los Macro procesos*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10380/1/Los%20macro%20procesos.pdf>
- Hernandez, P. H. (15 de 05 de 2001). *La Gestión Empresarial, un Enfoque del Siglo xx, desde las Teorías Administrativas Científica, Funcional, Burocrática y de Relaciones Humanas*. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234.pdf

- Hugo., G. H. (28 de 02 de 2018). *La Gestión Empresarial un Enfoqué del siglo XX, desde las teorías Administrativas, científicas, funcional, Burocráticas y de Relaciones Humanas.* Obtenido de file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234-pdf
- Jaurequi, M. (19 de 06 de 2016). *La Teoria Clasica de la Administracion.* Recuperado el 15 de 03 de 2017, de <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>
- Mina, M. (s.f.). Impacto del cambio de la Ley Páez al regimen zonas francas en la empresa perfilamos del Cauca SAS. *Trabajo de Grado.* Universidad del Valle, Santander de Quilichao.
- Narciso, L. D. (29 de 06 de 1998). *impacto Socioeconómico de la Ley Páez en Santander de Quilichao.* Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-843640>
- O'DONNELL, K. Y. (1978). *Curso de la administración moderna* (Quinta edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Oficial, D. (23 de 12 de 1993). *Ley 100 de 1993 nivel nacional,*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- Pastor, J. A. (s.f.). Cual Fue el Impacto de la Ley 218 de 1995 o Ley Páez en la Generación de Empleo en el Municipio de Santander de Quilichao Cauca. *Contador Publico.* universidad del valle , Sntander de Quilichao.
- Peña, s. (2005). *Modelo de selección de personal en base a perfil deCompetencia.* Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>

- Perez, H. Y. (04 de 2014). *Consideraciones Teroricas Sobre la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>
- Plan Basico de Ordenamiento, T. d. (s.f.). *Sistema Economico*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Cauca%2015.pdf>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional: Políticas y Prácticas de Recursos Humanos*. (Decima Edición. ed.). Mexico: Pearson Educación,.
- Sampieri, R. H. (1986). *Metodologia de la Investigacion* (Cuarta Edicion ed.). Mexico: MacGawHill.
- Sollo N, R. w. (2009). *Teorias de la Personalidad*. (Octava Edicion. ed.). Mexico D.F.: McGraw.Hill. Obtenido de La gerarquia de las necesidades:de la carencia al crecimiento de la motivacion y la autorrealizacion.
- Tomas, U. (11 de 04 de 2011). *Teoria Clsica de la Administracion Henry Fayol*. Recuperado el 22 de 02 de 2018, de <http://elpsicoasesor.com/teoria-clasica-de-la-administracion-henry-fayol/>
- Ulises, T. (22 de 02 de 2018). *Teoría Clásica de la Administración Henry Fayol*. Obtenido de <http://elpsicoasesor.com/teoria-clasica-de-la-administracion-henry-fayol/>
- Vargas, M. G. (2007). *Teorias Clasicas de la Organizacion y el Managemem .La Administracion Cientifica de Frederick Wilson Taylor. Primera Edicion*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.
- Vargas, M. G. (2007). *Teorias Clasicas de la Organizacion y el Managmem*. Bogota D.C.: Ecoe Ediciones.