

Encabezado: DIAGNÓSTICO DE LA ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO (CAD)

Diagnóstico del Proceso de Admisión: Reclutamiento, Selección e Inducción del Talento Humano en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura.

Luz Marina López Soto y Cintia Dayana Valenzuela Valencia

Universidad del Valle

Notas del Autor

Luz Marina López Soto, y Cintia Dayana Valenzuela Valencia, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

La Correspondencia Relacionada con este Proyecto está Dirigida a la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Sede Pacífico, Av. Simón Bolívar Km 9, Buenaventura, Colombia, E-mail: lopez.luz@correounivalle.edu.co y cintia.valenzuela@correounivalle.edu.co

Encabezado: DIAGNÓSTICO DE LA ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO (CAD)

Diagnóstico del Proceso de Admisión: Reclutamiento, Selección e Inducción del Talento Humano en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura.

Luz Marina López Soto y Cintia Dayana Valenzuela Valencia

Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Profesional en Administración de Empresas

Asesora

Juliana Acevedo Escalante

Administradora de Empresas

Notas del Autor

Luz Marina López Soto, y Cintia Dayana Valenzuela Valencia, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

La Correspondencia Relacionada con este Proyecto está Dirigida a la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Sede Pacífico, Av. Simón Bolívar Km 9, Buenaventura, Colombia, E-mail: lopez.luz@correounivalle.edu.co y cintia.valenzuela@correounivalle.edu.co

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN.....	9
1. Problema De Investigación.....	11
1.1. Planteamiento del Problema	11
1.2. Formulación del Problema.....	15
2. Objetivos	16
2.1. Objetivo General	16
2.2. Objetivos Específicos.....	16
3. Justificación	17
4. Marco De Referencia	19
4.1. Marco Teórico.....	19
4.1.1. Modelo de Luis R. Gómez, David B. Balkin, Robert L. Cardy.	19
4.1.2. Modelo de Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler.....	20
4.1.3. Modelo de Martha Alles.	21
4.1.4. Modelo de Martha Pinzón y Margarita Janne.	22
4.1.5. Modelo de Idalberto Chiavenato.	22
4.2. Marco Conceptual	28

4.3.	Marco Legal	29
4.4.	Marco Contextual.....	30
4.4.1.	La Institución.....	30
5.	Aspectos Metodológicos	36
5.1.	Tipo de Estudio	36
5.1.1.	Exploratorio.....	36
5.2.	Método de Investigación.....	37
5.2.1.	Deductivo.....	37
5.3.	Población.....	37
5.3.1.	Caracterización de la población.....	39
5.3.2.	Calidad de la muestra.	42
5.4.	Instrumentos Metodológicos.....	42
5.4.1.	Técnicas de recolección.....	42
5.4.2.	Fuentes de recolección.....	43
6.	Tabulación y Análisis de la información recolectada	45
6.1.	Criterios utilizados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción	63
6.1.1.	Reclutamiento.....	63
6.1.2.	Selección.....	64
6.1.3.	Inducción	64
7.	Diagnóstico y Recomendaciones	65

7.1 Cuadro Resumen 69

8. Conclusiones 70

9. Recomendaciones 72

10. Referencias 74

11. Anexos 76

ÍNDICE DE TABLA

Contenido	Página
<i>Tabla 1.</i> Causas y consecuencias de no aplicar el proceso de admisión del talento humano .	14
<i>Tabla 2.</i> Normativa de la entidad pública	29
<i>Tabla 3.</i> Modalidad de la vinculación de los colaboradores de la Alcaldía Distrital de Buenaventura	38
<i>Tabla 4.</i> Modalidad de vinculación de la población encuestada.....	45
<i>Tabla 5.</i> Tiempo de permanencia en la organización.....	47
<i>Tabla 6.</i> Medio por el cual se enteró de la vacante	48
<i>Tabla 7.</i> Conocimiento acerca de los requisitos para aspirar al cargo	50
<i>Tabla 8.</i> Nivel académico requerido para el cargo.....	51
<i>Tabla 9.</i> Experiencia laboral requerida para el cargo.....	52
<i>Tabla 10.</i> Relación entre el cargo y las funciones que realiza	53
<i>Tabla 11.</i> Pruebas aplicadas durante el proceso de selección	54
<i>Tabla 12.</i> Inducción recibida.....	56
<i>Tabla 13.</i> Acompañamiento y seguimiento en el proceso de inducción.....	57
<i>Tabla 14.</i> Duración del proceso de inducción.....	58
<i>Tabla 15.</i> Inducción adecuada.....	60
<i>Tabla 16.</i> Información acerca de la misión y la visión	61
<i>Tabla 17.</i> Aplicación de la reinducción	62
<i>Tabla 18.</i> Diagnóstico y recomendación del proceso de admisión del talento humano en el Centro Administrativo Distrital	65
<i>Tabla 19.</i> Cuadro resumen de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
<i>Figura 1.</i> 20 pasos para un proceso de selección exitoso..	21
<i>Figura 2.</i> Modelo de Chiavenato.	23
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la Alcaldía Distrital de Buenaventura.	33
<i>Figura 4.</i> Modalidad de la vinculación de los colaboradores del CAD.	38
<i>Figura 5.</i> Niveles de jerárquico.	39
<i>Figura 6:</i> Nivel académico.	40
<i>Figura 7.</i> Género de la población.	41
<i>Figura 8.</i> Edad de la población.	41
<i>Figura 9.</i> Modalidad de vinculación de la población encuestada.	45
<i>Figura 10.</i> Tiempo de permanencia en la organización.	47
<i>Figura 11.</i> Medio por el cual se enteró de la vacante.	49
<i>Figura 12.</i> Conocimiento acerca de los requisitos para aspirar al cargo..	50
<i>Figura 13.</i> Nivel académico requerido para el cargo.	51
<i>Figura 14.</i> Experiencia laboral requerida para el cargo.	52
<i>Figura 15.</i> Relación entre el cargo y las funciones que realiza..	53
<i>Figura 16.</i> Pruebas aplicadas durante el proceso de selección..	55
<i>Figura 17.</i> Inducción recibida.	56
<i>Figura 18.</i> Acompañamiento y seguimiento en el proceso de inducción..	57
<i>Figura 19.</i> Duración del proceso de inducción.	59

Figura 20. Inducción adecuada..... 60

Figura 21. Información acerca de la misión y la visión..... 61

Figura 22. Aplicación de la reinducción..... 62

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	Página
ANEXO A. Entrevista semi-estructurada	76
ANEXO B. Encuesta.	80
ANEXO C. Acta de la entrevista realizada a la Directora del Área de Talento Humano	84
ANEXO D. Carta de autorización del Centro Administrativo Distrital de Buenaventura	86

INTRODUCCIÓN

El ser humano constituye uno de los pilares fundamentales para las organizaciones, tanto así, que el desempeño del equipo de trabajo puede determinar en gran medida el grado de cumplimiento de las funciones de la organización. Por ello, el presente trabajo de investigación pretende diagnosticar cómo el área de talento humano del Centro Administrativo Distrital (CAD) de Buenaventura realiza el proceso de admisión, haciendo especial énfasis en el reclutamiento, selección e inducción del personal.

La ejecución apropiada de dichos procesos es un factor relevante, teniendo en cuenta que el CAD es una entidad territorial de carácter público, la cual se encarga de velar por el bienestar de la comunidad, estableciendo estrategias de desarrollo que contribuyan al mejoramiento social, económico y cultural; por lo tanto, se debe contar con el personal adecuado, el cual tenga las habilidades y conocimientos necesarios para realizar cada una de sus funciones con la mayor efectividad, logrando el cumplimiento de las metas establecidas.

Durante el desarrollo del presente trabajo se tendrá en cuenta, inicialmente, el planteamiento del problema, el cual hace referencia al tema que se quiere abordar, constituyendo así la base que mueve la presente investigación; seguido de los objetivos establecidos para llevar a cabo el proyecto; además de la justificación, donde se explica por qué se realiza la investigación; posteriormente los marcos de referencia, los cuales comprenden el marco teórico, marco conceptual, marco legal y marco contextual.

Luego se encuentran los aspectos metodológicos, que a su vez se dividen en: tipo de estudio, método de investigación, calidad de la muestra, instrumentos metodológicos; posteriormente se analiza la información obtenida; después se realiza el diagnóstico y recomendaciones donde se

muestra un cuadro comparativo del proceso de admisión del personal empleado por la organización objeto de estudio, con el modelo escogido, incluidas las recomendaciones para cada fase; por último, las respectivas conclusiones y recomendaciones generales.

Es importante resaltar que el presente trabajo de investigación se desarrolla bajo el modelo de Idalberto Chiavenato, el cual tiene por nombre Los Procesos de la Administración de Personal, enfocándolo sólo a los dos primeros procesos, es decir, el Proceso para Incorporar a las Personas y el Proceso para Colocar a las Personas, tomando de este segundo proceso sólo la primera parte, que corresponde al capítulo número seis, denominado Orientación de las Personas. Este autor fue escogido debido a que su teoría se ajusta a los parámetros requeridos para el trabajo.

1. Problema De Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo es necesario que las organizaciones sobrevivan, debido a que el objetivo de estas es ser exitosas y permanecer en el tiempo, por lo tanto, un elemento fundamental que contribuye al progreso de las organizaciones es contar con un equipo de trabajo que cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas para realizar sus funciones con mayor eficiencia, logrando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones más exitosas tratan a sus colaboradores como el recurso más valioso de las mismas, debido a que comprenden que el ser humano constituye la riqueza de la organización. Dentro de las entidades que trabajan en el cumplimiento de las funciones del Estado, en pro del desarrollo social, económico y cultural, se encuentra el Centro Administrativo Distrital (CAD) de Buenaventura. La Alcaldía de Buenaventura es un ente estatal, al cual le corresponde:

Prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asigne la Constitución y las leyes.

(Congreso de la República, 1991)

Sin embargo, las políticas implementadas por el gobierno colombiano no benefician a la mayoría de los habitantes, debido a que no se satisfacen las necesidades básicas de una parte importante de la población, generando así pobreza. Este es un problema que aún sigue afectando a la población colombiana, puesto que existen fallas en la prestación de servicios básicos como la salud, el empleo, la educación y en la generación de ingresos.

Además, la corrupción ha permeado diferentes sectores, debido a la desviación de recursos que deberían ser invertidos en los departamentos y municipios; por tales motivos, se tiene la siguiente percepción del sector público: Según un estudio realizado. “el sector público colombiano es visto hoy como uno de los grupos que más desconfianza genera entre la gente, después de los congresistas. No en vano, el 76% de los colombianos tiene poca o ninguna confianza en ellos”, World Value Survey (2012), citado en (El Espectador, 2015).

Con base en ello surge el interés de indagar y conocer el proceso de reclutamiento, selección e inducción que se lleva a cabo en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura; éste se encarga de:

Garantizar la respuesta a la demanda de bienes y servicios básicos de la población, mediante la implementación y puesta en marcha de una política social efectiva y participativa, el manejo transparente de lo público, una gerencia inspirada en los principios de la gestión de calidad y la seguridad humana (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2016).

Por lo tanto, el análisis del proceso de admisión ya mencionado es un factor relevante para todas aquellas personas interesadas en ingresar a esta organización, conociendo cada una de las políticas que en este se manejan, además involucra al personal directivo, ya que son éstos quienes en últimas establecen los parámetros para el proceso de reclutamiento, selección, e inducción. Esto también incluye a la sociedad, porque los resultados que obtenga la institución afectan o benefician a la población, debido a que el personal que allí labora, representa los intereses de la comunidad en el cumplimiento de la misión del Estado de velar por el bienestar general.

Añadiendo a lo anterior, es fundamental que el CAD cuente con los funcionarios calificados e idóneos, para que realicen sus tareas con la mayor eficacia, ya que el cumplimiento del deber de esta entidad pública depende en gran medida de los miembros que la integran; además, es

importante resaltar que el Distrito de Buenaventura es una “entidad territorial del orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio y régimen especial, cuyas funciones están establecidas en la Constitución Política, en la Ley 136 de 1994 y demás normas que rigen para el Distrito” (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2016).

Por otra parte, un hecho sobresaliente fue el cambio de Municipio a Distrito Especial, que se dio por medio de la “Ley 1617 de 2013, el cual trajo consigo beneficios, entre ellos la posibilidad de hacer más inversiones, tener mayor autonomía, acceder de forma directa a los recursos de la nación y del sistema general de regalías” (El País.com.co, 2013). Este hecho implica que los colaboradores estén más calificados para desarrollar sus funciones, de tal forma que puedan asumir los nuevos retos que exige la entidad.

El CAD de Buenaventura cuenta con 480 empleados, de los cuales 174 son elegidos por convocatoria y los 306 restantes son elegidos por el alcalde de turno, cabe resaltar que estos últimos son cargos provisionales. Otro hecho que influye en los procesos de admisión del personal es el acto donde se realiza el nombramiento de un nuevo alcalde, lo cual implica rotación del personal y además la reestructuración en los procesos, por lo tanto, se ve involucrado el rendimiento de la organización.

El departamento de talento humano del CAD es el encargado de realizar el proceso de admisión de personas, el cual tiene como finalidad atraer a los candidatos idóneos para que laboren dentro de la organización, no obstante, el proceso de reclutamiento, selección e inducción no es aplicado a todos los funcionarios que ingresan a laborar a esta entidad, ya que algunos son incorporados no por meritocracia sino más bien por prácticas de contratación

inadecuadas, en las cuales se incurre en conductas de nepotismo¹, la cual es comúnmente utilizada en el sector público, haciendo que el proceso de admisión no sea del todo eficaz.

Por tales motivos, esta investigación pretende brindar una serie de recomendaciones a quienes lideran la gestión del talento humano de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, acerca de la aplicación del proceso de admisión del personal basado en las teorías administrativas, con el fin de aplicar mejoras a los procesos ya existentes, además contribuir a que el personal esté calificado para desempeñar sus funciones, logrando una mayor eficiencia en la organización y facilitando así el desarrollo de los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta la tabla 1, donde se establecen las causas y consecuencias.

Causas y consecuencias de no aplicar el proceso de admisión del personal

Tabla 1.

Causas y consecuencias de no aplicar el proceso de admisión del talento humano

Causas	Consecuencias
Incumplimiento de los requisitos requeridos para el cargo	- Candidatos poco calificados - Baja productividad - Retraso en el cumplimiento de objetivos - Incremento de costos de capacitación
Poca divulgación de las vacantes	- Pocos candidatos con las características requeridas - Limitación en la búsqueda del candidato adecuado
No aplicación de las técnicas de selección	- Personal con bajo rendimiento - No se podrá identificar el perfil del candidato
Vinculación por afinidades políticas	- Descontrol estatal - Corrupción - Ineficiencia
Ausencia de un programa de inducción	- Incremento en el nivel de estrés - Alta rotación - Problemas de adaptación e integración

Nota: Elaboración por las autoras

¹ Nepotismo: Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo es el proceso de admisión: reclutamiento, selección e inducción del talento humano en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diagnosticar el proceso de admisión: reclutamiento, selección e inducción del talento humano en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los criterios utilizados en el proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano por parte de la institución.
- Establecer un paralelo del proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano en el CAD de Buenaventura al modelo de administración de personal de Idalberto Chiavenato.
- Brindar una serie de recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal del Centro Administrativo Distrital de Buenaventura.

3. Justificación

Este proyecto de investigación se lleva a cabo con el objetivo de identificar la importancia del proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano. Por lo tanto, esto beneficia parte del entorno en el que se encuentra inmersa la institución, el cual abarca la comunidad, la academia, la misma organización donde se desarrolla la investigación y por último, las autoras que lo realizan.

En primer lugar, la realización de este trabajo contribuye positivamente a la comunidad, puesto que es importante conocer cuáles son los requisitos y medios que las organizaciones utilizan para admitir a los nuevos empleados, de allí la necesidad de que los procesos se hagan de la manera correcta, de acuerdo a lo que estipula la Ley, partiendo del hecho de que el CAD es una institución pública que vela por el bienestar general de la comunidad.

En segundo lugar, se busca por medio de este trabajo ser de utilidad para futuras investigaciones, el cual pueda aportar conocimientos e información verídica que sirva como base para la realización de nuevos estudios o proyectos, enfocados en la admisión del talento humano y lo que ésta comprende para su correcto desempeño dentro de una entidad u organización.

En tercer lugar, para la organización objeto de estudio, se espera que el presente trabajo permita identificar los criterios utilizados por ésta para el desarrollo de sus funciones, además de ofrecer un diagnóstico mediante la investigación desarrollada, basado en lo que la organización realiza en el proceso de admisión del talento humano, comparado con el modelo propuesto.

Por último, pero no menos importante, el presente trabajo permite realizar un repaso de diversas teorías administrativas vistas a lo largo de la carrera, que sin lugar a duda han enriquecido el conocimiento y la formación tanto personal como profesional de las autoras; de igual forma será presentado como requisito básico para culminar con éxito la carrera y así

Encabezado: DIAGNÓSTICO DE LA ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO (CAD)

obtener el título de educación superior en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, como premio al esfuerzo y dedicación a lo largo de estos años.

4. Marco De Referencia

4.1. Marco Teórico

Para ampliar el presente trabajo, se abordan a continuación algunos modelos de autores que han contribuido con sus aportes y conocimientos a la gestión del talento humano, donde cada uno expone su propia guía de acuerdo con los requerimientos específicos para realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de los empleados.

4.1.1. Modelo de Luis R. Gómez, David B. Balkin, Robert L. Cardy.

Los autores (Gómez, Balkin, & Cardy, 2000) Proponen para el proceso de admisión del talento humano tres pasos que implican reclutamiento, selección y asentamiento: en el primer paso se desprenden unas fuentes y costos, los cuales consisten en los tipos de candidatos que se tendrán en cuenta de acuerdo con un orden de importancia y de los costos que estos implican a la hora de reclutar; el segundo paso hace referencia al análisis del puesto, determinar el tipo de persona requerida de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas que posea, posterior a esto, una serie de pruebas y requisitos, y por último, un previo análisis de los puntajes obtenidos.

El tercer paso es la socialización, la cual cuenta con tres fases; la fase previa, es un recuento de las funciones que comprende el puesto de trabajo; la fase de encuentro, abarca la información de la compañía, políticas, procedimientos, relaciones jerárquicas, etc. Y la última fase es la de asentamiento, la cual tiene gran importancia, puesto que de esta depende que el empleado se sienta cómodo en su puesto de trabajo. Para este proceso existe un programa de asesoramiento y guía, con el fin de garantizar que el asentamiento sea un éxito.

4.1.2. Modelo de Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler.

Por otra parte, para la incorporación del individuo en las organizaciones, los autores (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007) exponen un modelo, el cual consta de tres importantes pasos, reclutamiento, selección y orientación.

En la primera parte se establecen relaciones e influencias producidas por los factores externos como la economía, legislación, mercado de trabajo; y en los factores internos, la planificación de los recursos humanos, análisis de puestos, formulación, carreras, compensaciones. Además de las fuentes externas e internas, también se establecen los métodos para conseguir los candidatos, algunos de ellos son la publicidad, agencias de empleo, radio y televisión, entre otras; por consiguiente, una evaluación de los métodos y como último paso dentro de esta primera fase, se tiene en cuenta la entrevista y el perfil del puesto de trabajo, con el objetivo de reclutar personal altamente cualificado.

En la segunda parte, el departamento de talento humano es el encargado de realizar la selección, para la cual debe analizar el contexto de la organización, al igual que el contexto del trabajo y las características del candidato. Posterior a esto, la elaboración de criterios de elección y pasos a seguir como lo son la entrevista, pruebas físicas, entre otras, que permitan obtener los suficientes argumentos para tomar la decisión final.

En la tercera parte, la cual comprende la orientación del personal hace referencia a la presentación de los nuevos empleados, delegar las tareas que deberán desempeñar, además de socializar la información de la organización acerca de las normas y cultura para facilitar y contribuir a un óptimo funcionamiento.

4.1.3. Modelo de Martha Alles.

La presente obra consta de diez capítulos, a lo largo de los cuales se verán todos los temas relacionados con la selección de personas.

La autora ha identificado veinte pasos necesarios para que un proceso de selección sea exitoso. Esta secuencia permitirá al experto o a cualquier persona interesada en la incorporación de personas llevar a cabo el proceso de manera ordenada y de acuerdo con las más modernas prácticas en la materia.

(Alles, 2011, págs. 14,15, 16)

A continuación, se mostrará la figura 1, la cual contiene los 20 pasos para un proceso de selección exitoso.

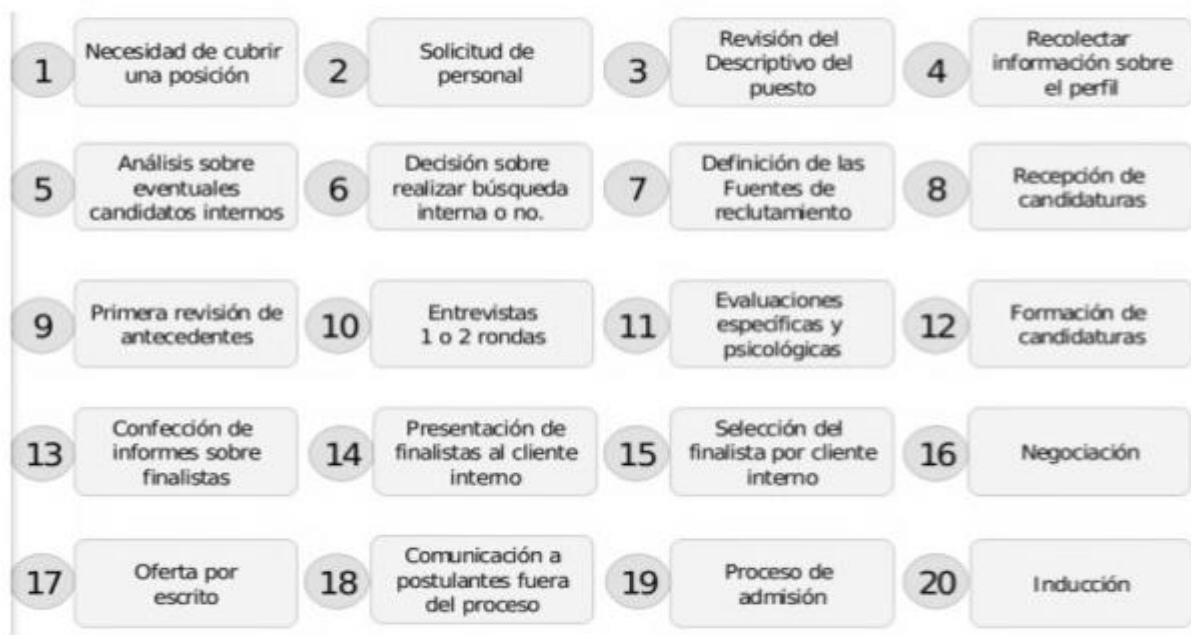


Figura 1. 20 pasos para un proceso de selección exitoso. Tomado de selección por competencia (Pg. 16).

4.1.4. Modelo de Martha Pinzón y Margarita Janne.

Las autoras para el proceso de admisión del talento humano en las organizaciones, establecen las siguientes definiciones.

El reclutamiento es el proceso de atraer el mayor número posible de personas, con las competencias necesarias, para que soliciten los puestos vacantes en la organización. Para lo cual tienen en cuenta las fuentes internas y externas, además de las técnicas de dicho proceso, como lo son: archivo, publicidad, empresas de reclutamiento, internet entre otras.

La selección es el proceso mediante el cual se elige a individuos que poseen las competencias requeridas por la organización, y se les ofrece las mayores posibilidades de desempeñarse con éxito. En esta parte se tienen presente las técnicas de selección, que comprende la hoja de vida, investigación de antecedentes, entrevistas, exámenes físicos, entre otros. (Janne, 2001, págs. 69-81)

4.1.5. Modelo de Idalberto Chiavenato.

Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes. Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con un máximo de eficacia. De ahí la necesidad de ocupar los distintos puestos de trabajo de una organización empleando a personas que deben poseer las calificaciones que se requieren. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 172)

En la figura 2 se muestra el modelo propuesto por Chiavenato con respecto a la admisión del personal.

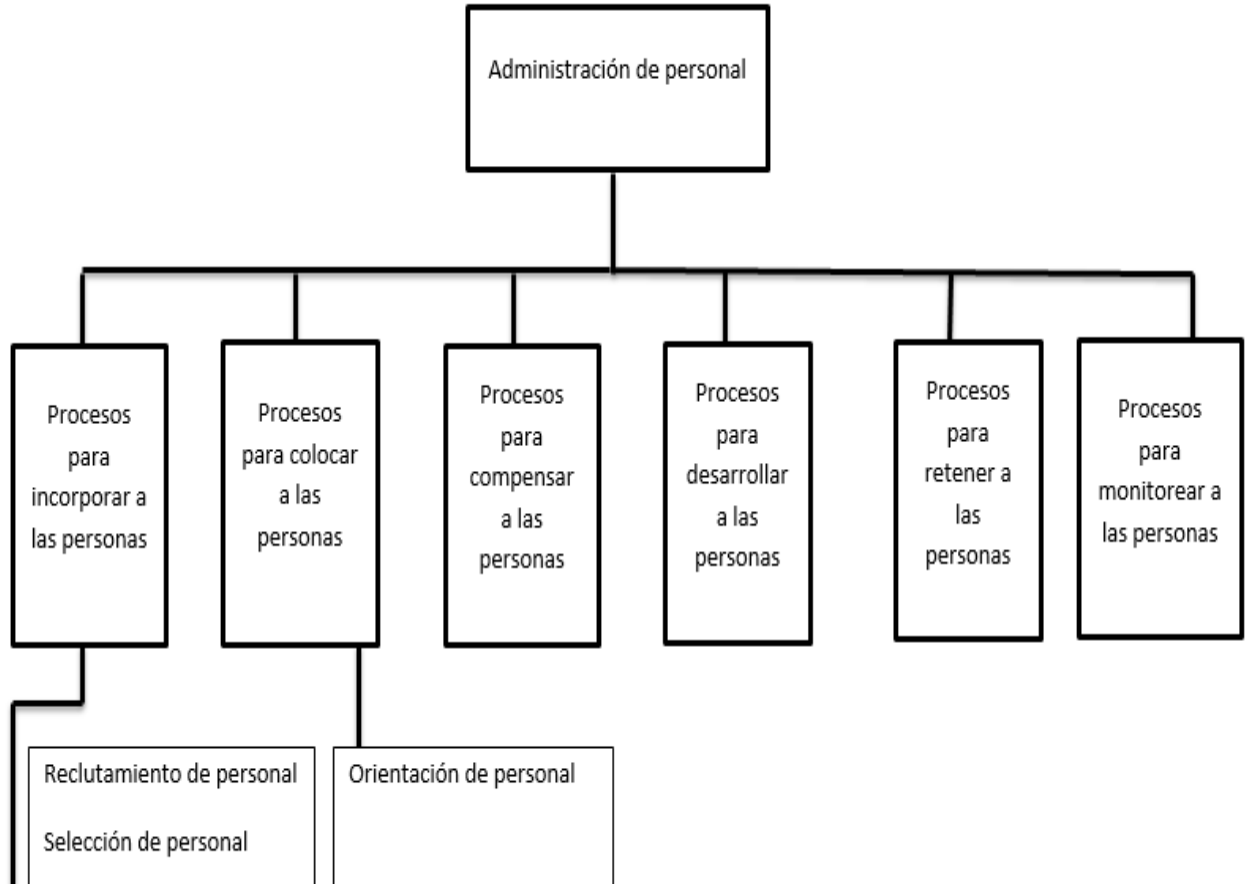


Figura 2. Modelo de Chiavenato. Elaborado por las autoras basado en la administración de talento humano (Pg. 102)

De acuerdo con los modelos anteriormente expuestos, se decidió trabajar con el modelo de Idalberto Chiavenato, puesto que para el trabajo de investigación realizado es el que más se ajustó a dichas necesidades. Este modelo consta de seis procesos a tener en cuenta para la administración de personal, los cuales son: procesos para incorporar a las personas, procesos para colocar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas y por último, procesos para monitorear a las personas. Cabe resaltar que sólo se tendrá en cuenta los dos primeros procesos, es decir, el

proceso para incorporar a las personas y el proceso para colocar a las personas, tomando de este segundo proceso solo la primera parte, que corresponde al capítulo número seis, denominado orientación de las personas.

Por su parte el proceso para incorporar a las personas abarca tanto el reclutamiento como la selección de personal. Definido el reclutamiento como:

El conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 117).

Además, se tiene en cuenta tanto el reclutamiento interno como el externo, tomado el primero como la posibilidad de brindar mejores oportunidades a los trabajadores actuales con los que cuenta una organización; por su parte, el segundo se realiza con el fin de enriquecerse de experiencias y habilidades que no existan en la organización. Además, para complementar este proceso el autor en su teoría hace uso de unas técnicas que permiten llevar a cabo el proceso de reclutamiento externo.

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas: Son una fuente importante para el reclutamiento, sin embargo el uso de esta depende de la vacante que se desea ofertar
2. Agencias de reclutamiento: sirven de intermediarias, además permiten tener acceso a una amplia base de datos, por lo tanto garantiza la búsqueda de candidatos adecuados.
3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones: permite divulgar las oportunidades que ofrece el mercado por medio de alianzas.

4. Carteles o anuncios en lugares visibles: es un sistema de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonable, por lo general son utilizados para cargos simples, como obreros y oficinistas.
5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores: la organización pide a sus trabajadores que recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes).
6. Consulta a los archivos de candidatos: base de datos que registra los candidatos que se presentan o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.
7. Reclutamiento virtual: se realiza por medios electrónicos, también ofrece a la compañía una plataforma de comunicación inmediata eliminando intermediarios.
8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos: consiste en sistematizar a los candidatos que pueden utilizarse para posteriores reclutamientos.

Por otra parte el autor menciona que la selección:

Busca entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 137).

(Chiavenato, 2008) menciona los filtros a los que debe estar sometido el talento humano que desea ingresar a la organización, los cuales a su vez son definidos como técnicas de selección; posteriormente, se realiza la evaluación de los resultados obtenidos.

1. Entrevista: es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.
2. Prueba de conocimiento: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir, buscan medir el

grado de conocimiento profesionales o técnicos, así como la capacidad o habilidad para ciertas tareas.

3. Prueba psicológica: se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas.
4. Pruebas de personalidad: revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.
5. Técnicas de simulación: se usan como complemento del diagnóstico, ósea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.

En lo que respecta al proceso para colocar a las personas, del cual sólo se tendrá en cuenta el capítulo correspondiente a la orientación de las personas, hace referencia a un programa de orientación, que tiene como fin brindar información pertinente sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo.

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 176).

Los ítems que debe comprender este programa de socialización de acuerdo con (Chiavenato 2008) son los siguientes:

1. Asuntos organizacionales: Están compuestos por la misión, objetivos, políticas, directrices, estructura organizacional, reglas y procedimientos.

2. Beneficios ofrecidos: Hacen referencia al horario de trabajo, de descanso, días de paga, adelantos salariales y prestaciones sociales que brinda la organización.
3. Relaciones: Es la presentación con los superiores y compañeros de trabajo.
4. Deberes del nuevo participante: Comprenden las responsabilidades, tareas, objetivos del puesto y metas a alcanzar.

4.2. Marco Conceptual

Admisión: es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 102)

Asentamiento: entiéndase como el proceso de vinculación de los empleados a una compañía.

Clientelismo: Sistema de protección y amparo con que los poderosos patrocinan a quienes se acogen a ellos a cambio de su sumisión y servicios. (Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE), 2014)

Efectividad: Relación entre el resultado y el objetivo. (Norma ISO 9001, 2015)

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (Norma ISO 9001, 2015)

Meritocracia: sistema de gobierno en que los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales. (Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE), 2014)

Nepotismo: desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos. (Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE), 2014)

Politización: Entiéndase como el conjunto de prácticas que permean la transparencia de la función pública.

Reclutamiento: es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 117)

4.3. Marco Legal

En la tabla 2 se encontrará una breve descripción de la normativa que rige el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura.

Tabla 2.
Normativa de la entidad pública

Ley	Año	Descripción
Ley 909	2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1083	2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
Decreto 785	2005	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
Ley 1617	2013	Por la cual se expide el Régimen para los Distritos Especiales.

Nota: Tabla realizada por los autores, con la información obtenida de diferentes páginas web

4.4. Marco Contextual

El presente trabajo de investigación, acerca del diagnóstico del proceso de admisión del talento humano, se lleva a cabo en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura. A continuación se muestra un apartado que describe la estructura organizacional de la institución objeto de estudio:

4.4.1. La Institución.

Misión.

La Administración Distrital garantiza la respuesta a la demanda de bienes y servicios básicos de la población mediante la implementación y puesta en marcha de una política social efectiva y participativa, el manejo transparente de lo público, una gerencia inspirada en los principios de la gestión de calidad, la seguridad humana como factor transversal de desarrollo y el fomento de ventajas competitivas asociadas a la localización geoestratégica del Distrito en la cuenca del Pacífico.

Visión.

Buenaventura es en el 2019 un Distrito - región feliz que enaltece la vida por medio de la confianza, unido, saludable y en paz, que revive la tolerancia y la convivencia pacífica, eje de ejemplo de desarrollo nacional, regional y local, que aprovecha sus recursos naturales de manera sostenible, su biodiversidad, biotecnología y posición geoestratégica (mejor esquina del mundo), y que potencia para el beneficio de los habitantes su condición de ser una Ciudad - Puerto, donde se hacen realidad las ideas y proyectos colectivos generadores de desarrollo humano y rentabilidad financiera, se fortalece la identidad cultural del Pacífico, se garantizan los derechos humanos y reivindicaciones étnicas y territoriales y se desarrolla en armonía, equidad y equilibrio la zona rural y urbana.

Funciones.

Al Distrito de Buenaventura, según lo establecido en el Artículo 311 de la Constitución Política de Colombia, el artículo 3 de la Ley 136 de 1994 y demás normas concordantes le corresponden las siguientes funciones:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la Ley.
- Ordenar el desarrollo del territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.
- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- Planificar el desarrollo económico, social y ambiental del territorio, de conformidad con la Ley y en coordinación con otras entidades.
- Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y, en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.

Ubicación Geográfica.

El Distrito de Buenaventura está situado dentro de la Región del Chocó Biogeográfico, la cual cubre una superficie de 50.000 Km² y va desde la división de aguas en la Cordillera Occidental hasta el Litoral y desde los límites con Panamá hasta la frontera con el Ecuador con 1.400 Kms. de costa, que incluye 9 parques naturales y 15 distritos biogeográficos, siendo una de las regiones de mayor biodiversidad en el mundo.

El Distrito es el más extenso del Departamento del Valle del Cauca con una área de 6.297 Km² (29.7% del área total del departamento). La posición geográfica de la cabecera municipal corresponde a las coordenadas 3°53' latitud Norte, 77° 05' longitud Oeste y está situada aproximadamente a 7 m.s.n.m (metros sobre el nivel del mar). Buenaventura se constituye en el principal puerto colombiano en el Litoral Pacífico por tener un alto movimiento de carga comparado con el resto de puertos del país. Esta situación le confiere un reconocimiento o posición geoestratégica al interior de la cuenca internacional del Pacífico.

La ciudad consta de una zona insular (isla Cascajal), donde se concentra la mayoría de actividades económicas y de servicios, y otra continental, esta última con una vocación principalmente residencial. Su configuración se ha dado en forma longitudinal al lado y lado de su vía principal, la Avenida Simón Bolívar con una extensión aproximada de 13 kilómetros y que comunica a la ciudad con el interior del país. (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2018)

Organigrama de la Alcaldía de Buenaventura.

La figura 3 muestra el organigrama del Centro Administrativo Distrital de Buenaventura.

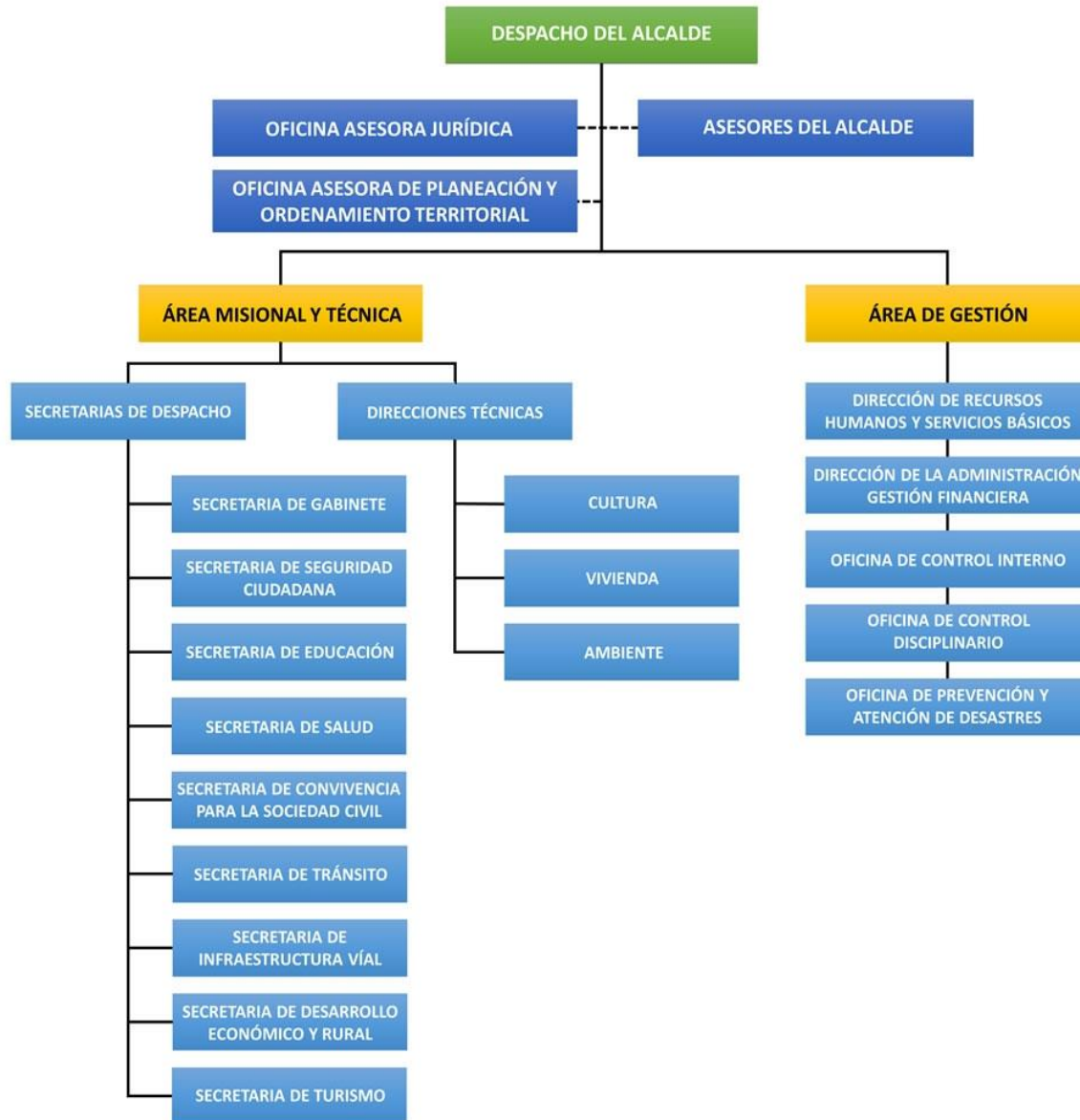


Figura 3. Organigrama de la Alcaldía Distrital de Buenaventura. Tomado de Alcaldía Distrital de Buenaventura.

La Alcaldía de Buenaventura es una organización que pertenece al aparato estatal, de ahí la importancia de hablar del sector público; “a nivel nacional el sector público está constituido por órganos, entre ellos se encuentran el poder ejecutivo, quien ejecuta las normas, el poder

legislativo, quien hace las leyes y el poder judicial, quien sanciona” (Universidad de los Andes Colombia, 2013). Es interesante observar la estructura del sector público de Colombia, sin embargo, existen prácticas que dificultan el desarrollo adecuado de la función del Estado donde prima el interés particular de algunos funcionarios públicos sobre el bienestar general. Estos órganos establecidos no cumplen sus funciones a cabalidad, debido a que Colombia tiene altos índices de corrupción en cuanto al sector público se refiere. Según un informe del Observatorio de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, “solo uno de cada cuatro corruptos paga cárcel, 25% de los condenados queda con detención domiciliaria y el porcentaje de condenas en firme no supera los dos años. La impunidad es el mejor aliado de la corrupción” (Dinero, 2017).

El sector público a nivel regional abarca municipios, departamentos, ciudades o localidades, donde los gobernadores y alcaldes lideran las políticas regionales de las zona que les asignada, además les corresponde trabajar en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la población, existen servidores públicos de buena voluntad que a través de sus labores dan lo mejor de sí para contribuir al desarrollo del país, no obstante algunos funcionarios que buscan el interés particular sobre el interés colectivo dificultando así el mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad.

Añadiendo a lo anterior, el sector público a nivel local está centrado en la satisfacción de las necesidades básicas de los habitantes de Buenaventura, no obstante los últimos hechos políticos muestran una tendencia a permear la transparencia de la función pública, debido a que los últimos cuatro alcaldes han sido capturados por líos de corrupción, entre los cuales se encuentran los estudiantes fantasmas, el sistema de acueducto, proyectos de infraestructura y el desmantelamiento del único hospital público. Estos hechos han agravado la crisis social y humanitaria, sumergiendo a la población en la pobreza y el olvido.

Por otro lado, es relevante mencionar cómo se encuentra la gestión del talento humano, haciendo especial énfasis en el proceso de admisión de personas que se llevan a cabo en las instituciones públicas; aun conociendo que los seres humanos son pieza fundamental del éxito o fracaso de la organización, muchas organizaciones adolecen de procesos rigurosos que incluyen el ingreso de nuevo personal a la compañía.

Según un artículo de la Revista Dinero, las empresas colombianas no saben manejar el talento humano, debido a que la alta gerencia no se responsabiliza por los errores en el manejo de los recursos humanos; de allí surge la comparación de la administración del talento humano colombiano con otros países, donde se evidencia la superioridad en el rendimiento que poseen las compañías extranjeras con relación a las nacionales. “En Colombia solo dos empresas de las 170 estudiadas logran buena nota en el manejo del personal, mientras que en Estados Unidos 19% de las empresas consiguen esa distinción” (Lora, 2017).

No obstante algunas compañías si han comprendido la importancia que tiene la gestión del talento humano dentro de la organización, siendo conscientes que se encuentran en un mundo globalizado por tanto se hacen necesario que sean eficientes y competitivas para perdurar en el tiempo, de ahí que se rigen por parámetros para atraer al personal indicado a su organización, el cual debe poseer los conocimientos y la actitud debida para contribuir a la productividad de la compañía.

5. Aspectos Metodológicos

5.1. Tipo de Estudio

Para desarrollar el proyecto se lleva a cabo una investigación de tipo exploratoria deductiva, donde se pudo conocer y determinar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura.

5.1.1. Exploratorio.

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Sampieri Hernández, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 79).

“Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad” (Méndez Álvarez, 2001, pág. 133)

La investigación es de tipo exploratorio porque se conocieron las técnicas utilizadas por el CAD al momento de vincular nuevo personal a la organización, además, el estudio está bajo el concepto exploratorio debido a la hipótesis que ha sido estipulada por algunos individuos de la sociedad, los cuales manifiestan que la vinculación laboral en esta entidad pública se encuentra condicionada por la práctica del clientelismo, sin tener en cuenta los conocimientos y capacidades que tenga el postulante; de ahí que esta investigación permite tener un conocimiento más amplio de los parámetros establecidos por dicha entidad en cuanto al proceso de admisión se refiere, comprobando si son aplicados de la forma correcta o no.

Por otro lado, esta investigación se justifica como exploratoria porque es la primera vez que las autoras realizan un estudio el cual pretende diagnosticar el proceso de reclutamiento, selección e inducción; además, la información recolectada de esta investigación sirve como base para futuros estudios relacionados con el talento humano dentro de las organizaciones. También se justifica como exploratorio debido a que el tema investigativo ha sido poco abordado en la organización objeto de estudio.

5.2. Método de Investigación

5.2.1. Deductivo.

“Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez Álvarez, 2001, pág. 141)

Este proyecto se realiza bajo el método deductivo, debido a que el objetivo es diagnosticar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en el CAD, para ello se recurre a las teorías administrativas del talento humano que de cierto modo comprende un tema general, el cual posee diversos conceptos para llegar a una conclusión particular del tema investigado.

5.3. Población

“Se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo, 1997)

La tabla 3 presenta la planta de trabajadores del CAD de Buenaventura, además de la modalidad de vinculación, de acuerdo con la información suministrada por dicha entidad.

Tabla 3.

Modalidad de la vinculación de los colaboradores de la Alcaldía Distrital de Buenaventura

Modalidad de vinculación	Total
Libre nombramiento y remoción	33
Nombramiento provisional	264
Carrera administrativa	141
Trabajadores oficiales	42
Total de trabajadores	480

Nota: Elaboración por las autoras

A continuación, la figura 4 muestra la modalidad por la cual fueron vinculados los colaboradores del CAD de Buenaventura.

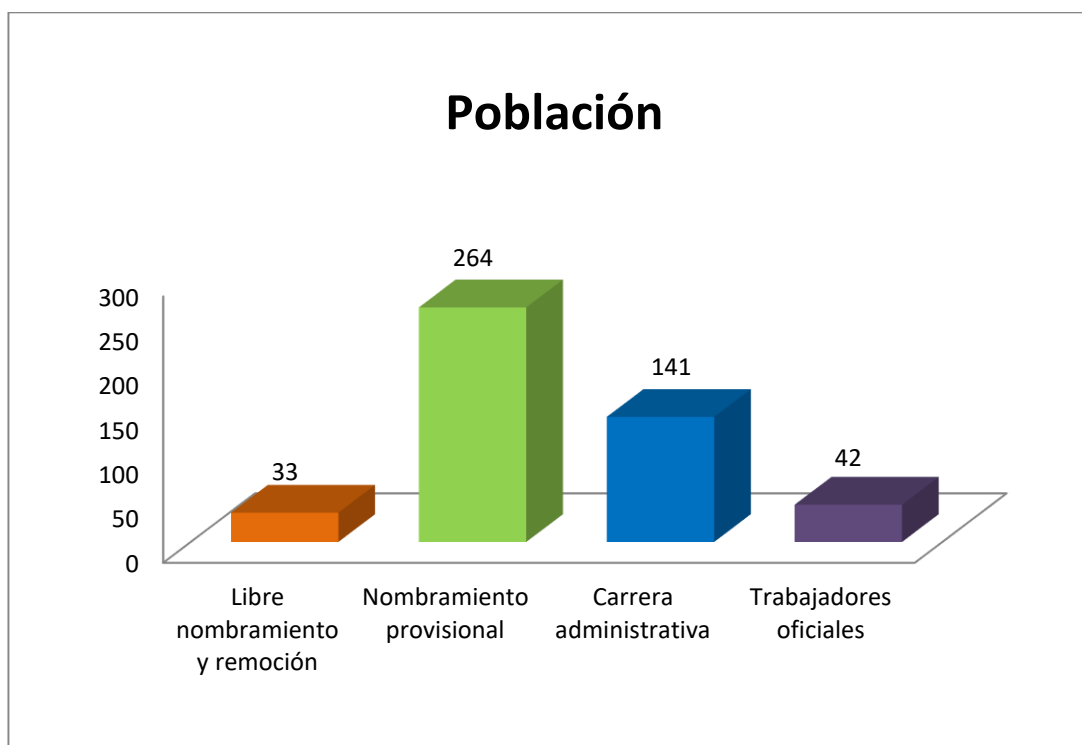


Figura 4. Modalidad de la vinculación de los colaboradores del CAD. Fuente: Elaboración propia.

5.3.1. Caracterización de la población.

A continuación se presenta datos, los cuales muestran las características de los colaboradores de la Alcaldía Distrital de Buenaventura a partir de la información suministrada por la misma.

Nivel Jerárquico.

El total de la población se clasifica en personal administrativo, secretarios de despachos y personal de servicios generales:

En la figura 5 se muestran los niveles jerárquicos del CAD de Buenaventura.

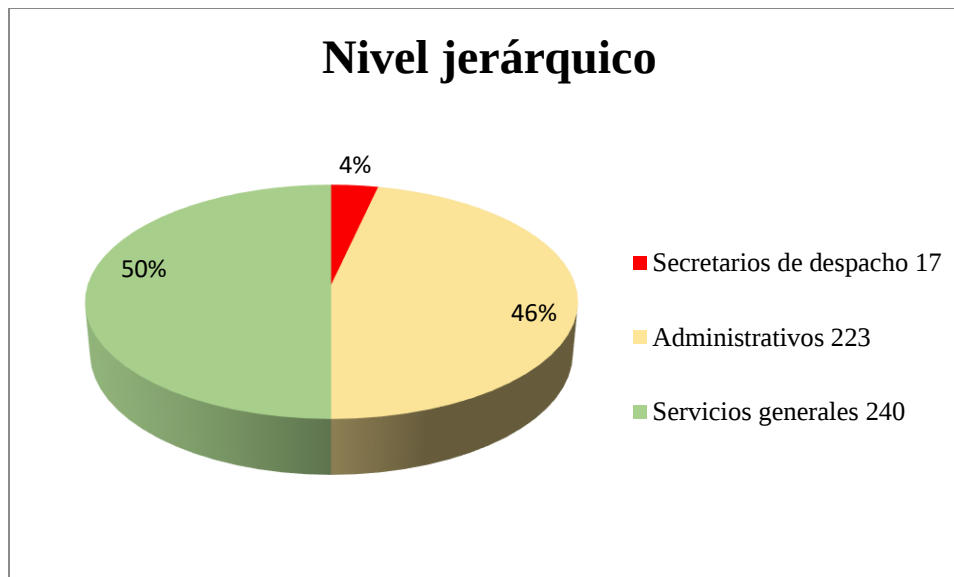


Figura 5. Niveles de jerárquico. Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población, el 46% corresponde al nivel administrativo, el 50% equivale a los colaboradores de servicios generales y el 4% restante pertenece a los secretarios de despacho.

Estudios.

La figura 6 presenta el nivel académico de los colaboradores que comprenden la institución.

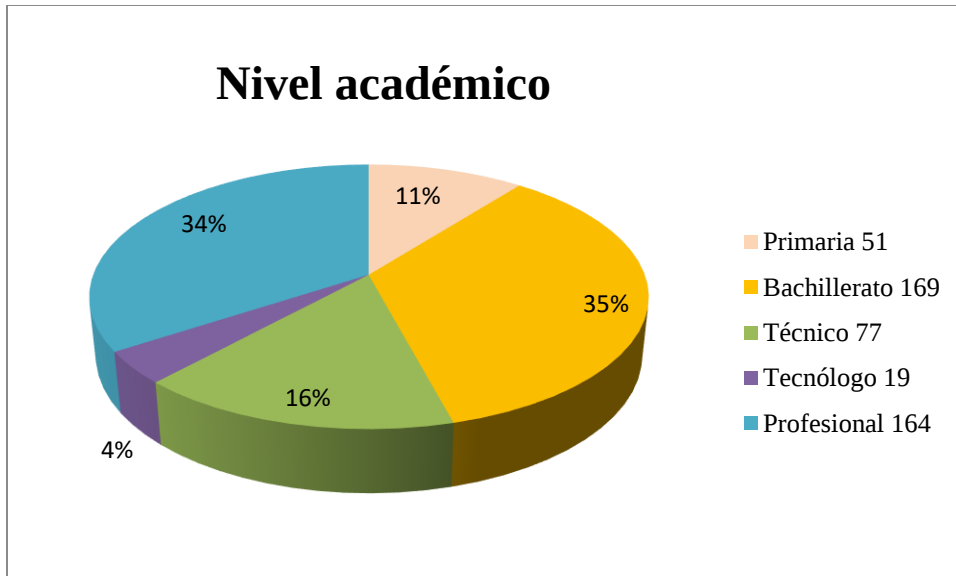


Figura 6: Nivel académico. Fuente: Elaboración propia.

El 35%, correspondiente a 169 personas, tienen estudios de bachiller y el 34%, equivale a estudios profesionales, correspondiente a 164 personas.

De lo anterior se puede evidenciar que existe una relación entre los niveles jerárquicos y el nivel académico de los colaboradores de la Alcaldía de Buenaventura, dado que el porcentaje del nivel administrativo y los secretarios de despacho corresponde a aquellos colaboradores que tienen un mayor nivel académico. Por otra parte, los colaboradores de servicios generales, dentro de los cuales se encuentran celadores, aseadoras, conductores y operarios, corresponden al personal que en su formación académica únicamente han cursado hasta primaria y bachillerato.

Género.

La figura 7 revela el género de la población de la Alcaldía Distrital de Buenaventura.

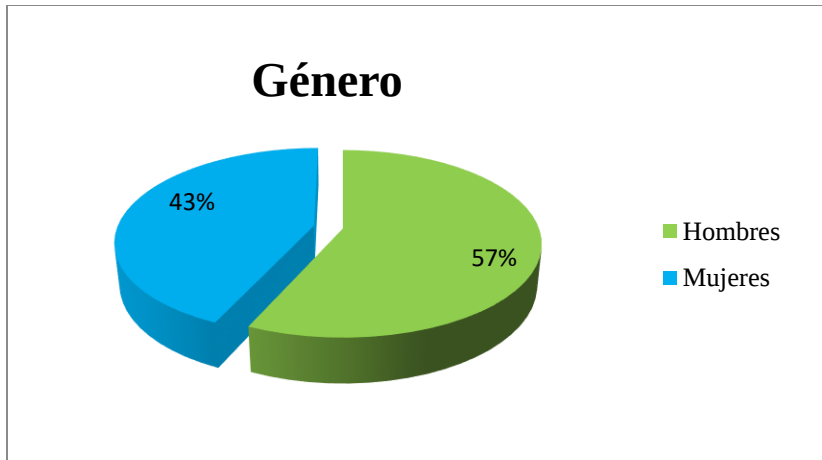


Figura 7. Género de la población. Fuente: Elaboración propia.

Del total de la población, el 57% son hombres frente a un 43% que corresponde a las mujeres.

Edad.

La figura 8 permite evidenciar la edad de los colaboradores de la organización.

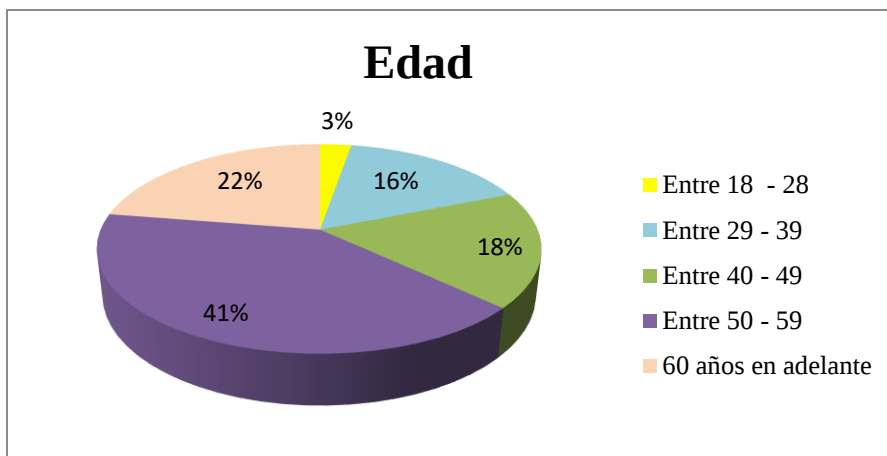


Figura 8. Edad de la población. Fuente: Elaboración propia.

De la población total, el (41%) tiene entre 50 y 59 años, y sólo un (3%) tiene entre 18 y 28 años.

5.3.2. Calidad de la muestra.

Para esta investigación se utiliza el muestreo aleatorio es decir se seleccionarán al azar a los colaboradores, donde cada miembro tiene la misma oportunidad de ser incluido en la aplicación de la encuesta que se llevara a cabo en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura.

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Nivel de confianza (z): 1.96 Probabilidad de éxito (p): 0.5 Margen de error (e): 0.07

Probabilidad en contra (q): 0.5 Población (N): 480 Tamaño de la muestra (n)

Información obtenida de: (Normas APA, s.f.)

$$\frac{1,96^2 * 480 * 0.5 * 0.5}{0.07^2(480 - 1) + 1,96^2(0.5)(0.5)} = 140$$

De acuerdo con lo anterior, una vez reemplazados los valores en la fórmula, se obtiene un resultado de 140 de los 480 empleados, lo cual indica la totalidad de empleados del Centro Administrativo Distrital de Buenaventura, a los cuales se les debe aplicar la encuesta como muestra representativa de la población total.

5.4. Instrumentos Metodológicos

5.4.1. Técnicas de recolección.

Entrevista semi-estructurada

Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar

ambigüedades y reducir formalismos. (Diaz Bravo, Torruco Garcia, & Varela Ruiz, 2013, pág. 163)

Encuesta.

“Recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio” (Behar Rivero, 2008, pág. 62)

En el desarrollo de este proyecto se realiza una entrevista semi-estructurada a la directora del área de talento humano del CAD de Buenaventura y una serie de encuestas a los colaboradores de dicha entidad, con la finalidad de recopilar información pertinente que sirva de apoyo en la realización de la investigación.

5.4.2. Fuentes de recolección.

Fuentes primarias.

“Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento” (Méndez Álvarez, 2001, pág. 152)

El Centro Administrativo Distrital de Buenaventura, como facilitador de la información, además de la entrevista semi-estructurada aplicada a la directora del área de talento humano, la cual permite indagar cómo esta entidad realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción; y la encuesta realizada a los colaboradores, que proporciona información relevante acerca de los procesos mencionados anteriormente.

Fuentes secundarias.

“Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (Méndez Álvarez, 2001, pág. 152)

En el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta las siguientes herramientas:

La consulta en libros cuyo tema principal es la gestión del talento humano, constituye una fuente imprescindible en el desarrollo de esta investigación, debido a que se estudia y comprende diversas teorías propuestas por algunos autores, permitiendo tener mayor claridad del tema que se está explorando.

Los diarios también han sido los puentes que posibilitan la comprensión de cómo se encuentra el sector público en Colombia y la importancia de valorar al talento humano dentro de las organizaciones.

Se hizo uso del Internet para conocer sobre otros estudios o trabajos relacionados con el tema del reclutamiento, selección e inducción del talento humano; también para aclarar algunos términos desconocidos.

Investigación sobre otros trabajos de grado relacionados con el tema abordado, los cuales sirvieron de base o fuente de información para el desarrollo del trabajo.

6. Tabulación y Análisis de la información recolectada

1. ¿Por medio de que modalidad está usted vinculado a la organización?

A continuación, se presenta la tabla 4, donde se evidencia la modalidad por la cual fue vinculada la población encuestada a la organización.

Tabla 4.
Modalidad de vinculación de la población encuestada

Carrera administrativa	28	20%
Libre nombramiento y remoción	13	9%
Nombramiento provisional	49	35%
Prestación de servicios	32	23%
Trabajadores oficiales	18	13%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

La figura 9 muestra la vinculación de la población encuestada a la organización.

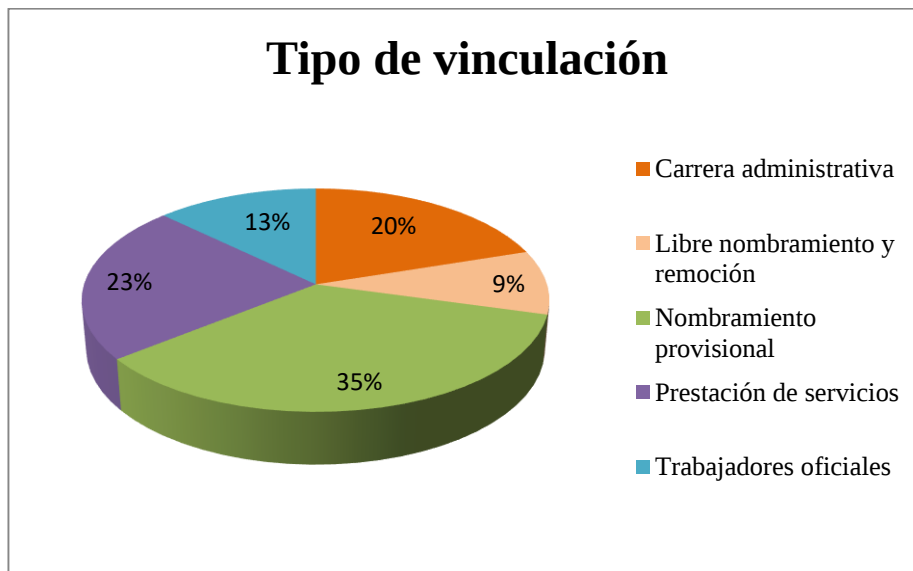


Figura 9: Modalidad de vinculación de la población encuestada. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede evidenciar que la modalidad de vinculación que predomina en la organización es el nombramiento provisional con un 35% los cuales son escogidos por el alcalde turno, por lo tanto cuando termina el periodo de gobierno, la continuación de los procesos se puede ver afectada debido a la alta rotación que se origina entre un cambio de gobierno y otro.

Por otra parte, el 23% corresponde a los colaboradores han sido vinculados por medio de la prestación de servicios; cabe mencionar que éstos no están incluidos en la planta de la administración de personal de la Alcaldía. En ésta modalidad los colaboradores no están obligados a cumplir con horarios de trabajo y tampoco se encuentran sujetos a una subordinación, de acuerdo con esto se puede decir que gozan de autonomía en cuanto al manejo del tiempo, sin embargo esta independencia puede afectar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, los cuales se ven reflejados en la prestación de servicios al usuario. Además, cabe mencionar que esta entidad utiliza esta forma de vinculación debido a que ellos como contratantes no tienen una relación directa con el colaborador, por lo tanto, se eximen del pago de las prestaciones sociales y la seguridad social del contratista.

Con respecto a la vinculación por medio de carrera administrativa se evidencia que sólo el 20% de las personas encuestadas han sido integradas por esta modalidad, es decir que son pocas las personas que cuentan con una estabilidad laboral en dicha entidad, además estas personas hacen parte de los que tienen una mayor permanencia en la organización.

2. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en esta organización?

La tabla 5 relaciona el tiempo de permanencia de las personas encuestadas en la institución.

Tabla 5.
Tiempo de permanencia en la organización

Inferior a 1 año	26	19%
De 1 a 5 años	80	57%
De 5 a 10 años	20	14%
Más de 10 años	14	10%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

A continuación, en la figura 10 se presenta el tiempo de permanencia de los colaboradores en la organización.

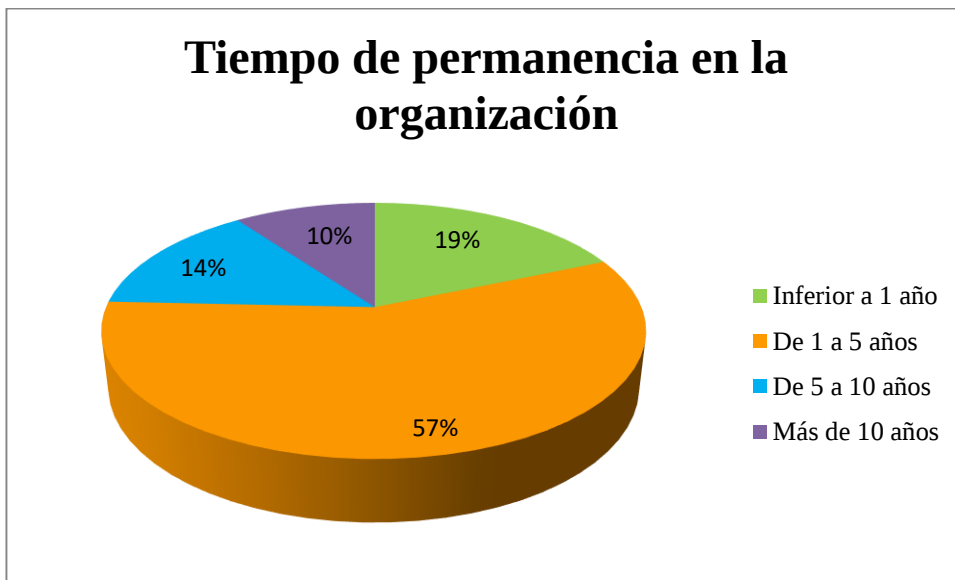


Figura 10: Tiempo de permanencia en la organización. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 57% de las personas encuestadas tienen un tiempo de permanencia entre 1 a 5 años, donde se puede evidenciar que estos trabajadores hacen

parte de quienes han sido vinculados por la modalidad de prestación de servicios y nombramiento provisional. De lo anterior se puede inferir que dichos colaboradores hacen parte del nuevo personal que fue integrado por la administración en curso. Por otra parte, el 14% y el 10% corresponden a los colaboradores más antiguos de la organización, es decir, que en gran parte son estos quienes por medio de concurso de méritos han obtenido la estabilidad laboral; por su parte, estos también representan la minoría de la población encuestada.

3. ¿Por qué medio se enteró de la apertura de la vacante?

La tabla 6 indica el medio por el cual el colaborador se enteró de la vacante en dicha institución.

Tabla 6.
Medio por el cual se enteró de la vacante

Página web	6	4%
Redes sociales	0	0%
Radio	4	3%
Prensa	0	0%
Tv	0	0%
Familiar o conocido	50	36%
Política	80	57%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

En la figura 11 se puede evidenciar los datos relacionados con el medio por el cual las personas encuestadas se informaron de la vacante.

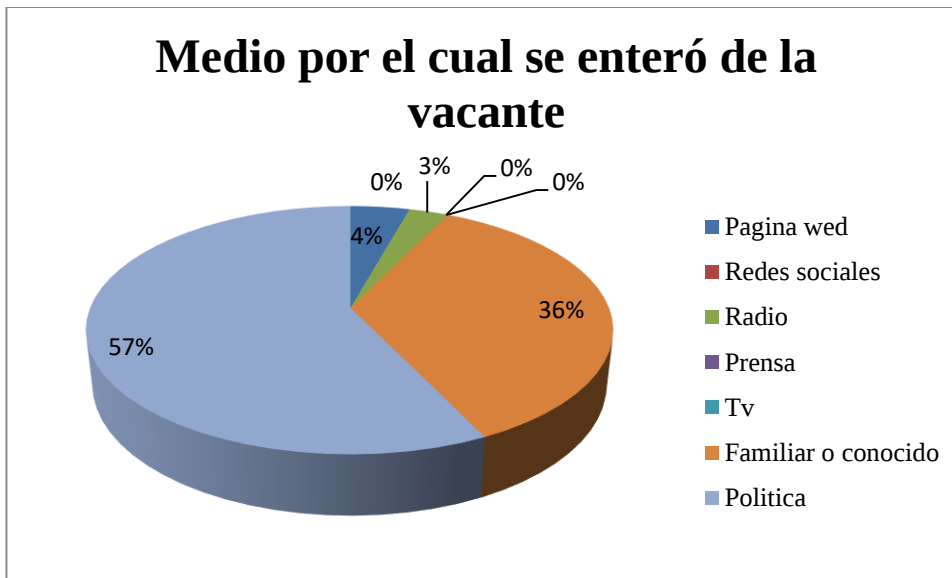


Figura 11: Medio por el cual se enteró de la vacante. Fuente: Elaboración propia.

El 57% de las personas encuestadas respondieron que se enteraron de la apertura de la vacante debido a relaciones mediadas por afinidades políticas, con un 36% por medio de un familiar o conocido; es decir, que en estas dos opciones se ve representada la mayoría de la población encuestada, por lo tanto, se puede decir que el ingreso a dicha entidad se encuentra condicionado por los factores anteriormente mencionados, es decir, que hay una alta politización al momento de elegir al personal.

4. ¿Cuándo se dio cuenta de la vacante, en esta se incluían las características requeridas para aspirar al cargo?

En la tabla 7 se plasta la información suministrada por el personal encuestado correspondiente a las características requeridas para postularse al cargo.

Tabla 7.

Conocimiento acerca de los requisitos para aspirar al cargo

Porcentajes		
Si	54	39%
No	86	61%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras.

La figura 12, comprende los porcentajes arrojados referentes a las características para aspirar al cargo.

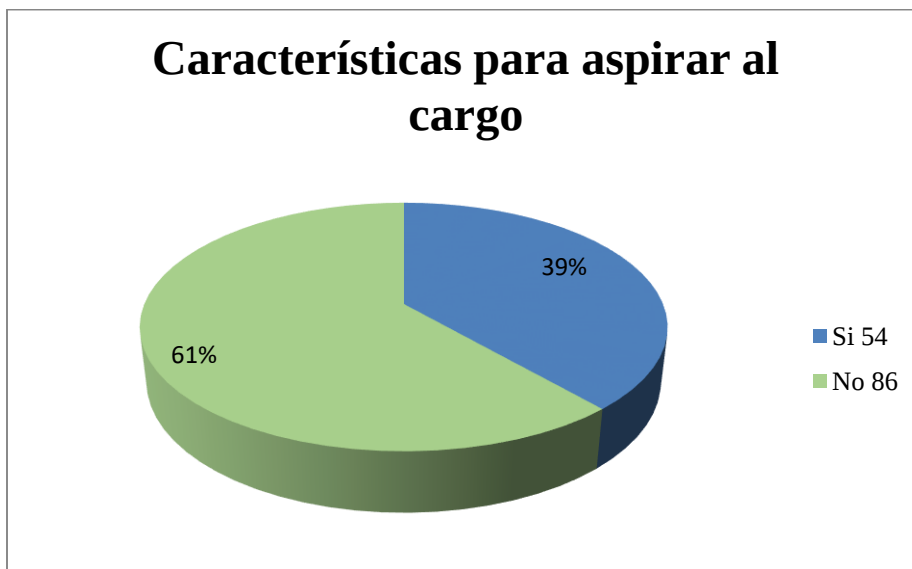


Figura 12: Conocimiento acerca de los requisitos para aspirar al cargo. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados, se puede mencionar que el 39% de los encuestados manifestaron que al momento de aspirar al cargo, en la convocatoria se incluían las características requeridas, sin embargo, el mayor porcentaje (61%) pertenece a las personas que respondieron que NO, es decir que a pesar de que la entidad sí tiene estructurado un perfil del

puesto, se debe fortalecer en la exigencia de los requisitos para que el aspirante cumpla con el perfil de la vacante.

5. Al momento del reclutamiento, ¿cuáles eran los requisitos que usted debía cumplir para aplicar a la vacante?

A continuación, en la tabla 8 se revela el nivel académico exigido por parte de la organización para aplicar a la vacante.

Tabla 8.
Nivel académico requerido para el cargo

Nivel de estudios académicos		
Bachiller	28	20%
Técnico	62	44%
Profesional	50	36%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

En la figura 13 se evidencia el nivel académico requerido.

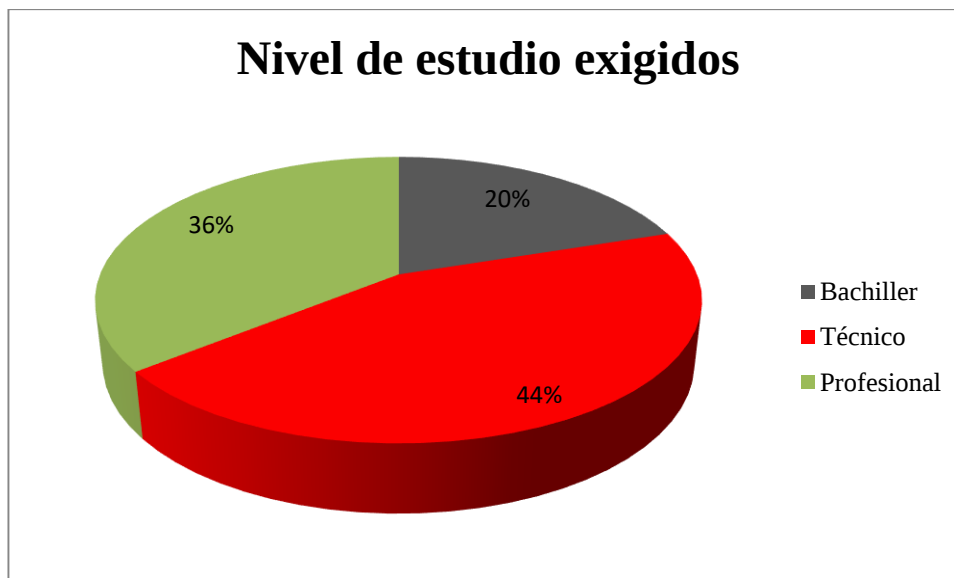


Figura 13. Nivel académico requerido para el cargo. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los datos obtenidos, se puede mencionar que dentro de los requisitos académicos que exige la organización al momento de promocionar una vacante se encuentran; bachiller (20%), técnico (44%) y profesional (36%).

La tabla 9 refleja la experiencia laboral exigida a los colaboradores al momento de ingresar a la organización.

Tabla 9.
Experiencia laboral requerida para el cargo

Experiencia laboral		
1 a 2 años	42	30%
De 2 años en adelante	32	23%
Ninguna	66	47%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

En la figura 14 se expresa la experiencia laboral requerida para el cargo.

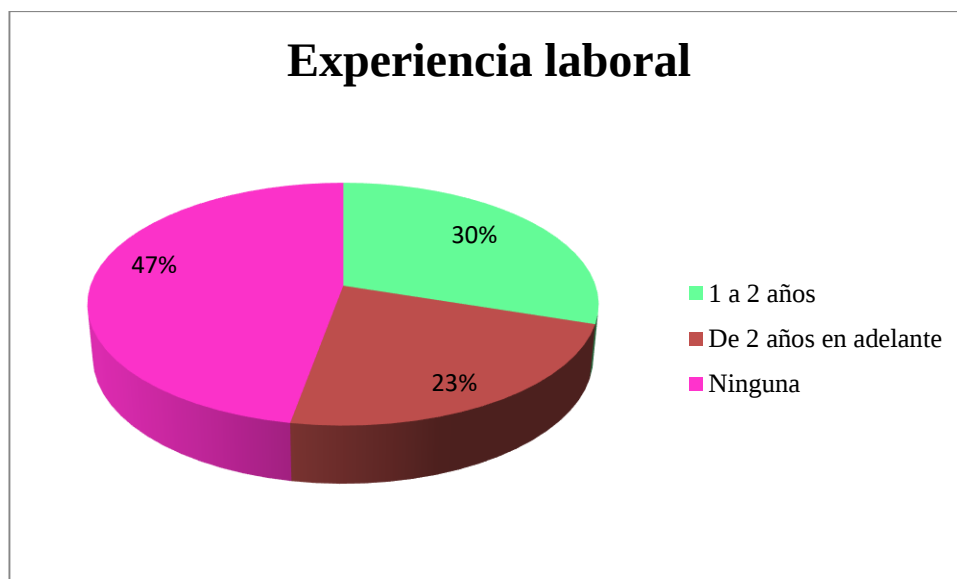


Figura 14: Experiencia laboral requerida para el cargo. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la experiencia laboral, el porcentaje más alto fue del 47%, el cual hace referencia a que no se exige ningún tipo de experiencia laboral, de lo cual se puede decir que existe una falencia en la organización, puesto que al reclutar al personal no se podrá analizar las referencias laborales, las cuales indican el desempeño del colaborador. Por otra parte, el 23% corresponde al personal que se le exigió una experiencia laboral de 2 años en adelante.

6. ¿El cargo al cual se postuló es acorde con las funciones y responsabilidades que actualmente desempeña?

La tabla 10 presenta la relación entre el cargo y las funciones que realiza actualmente el personal encuestado.

Tabla 10.
Relación entre el cargo y las funciones que realiza

Porcentajes		
Si	63	45%
No	77	55%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

La figura 15 muestra la relación entre el cargo y las funciones que realizan los colaboradores.

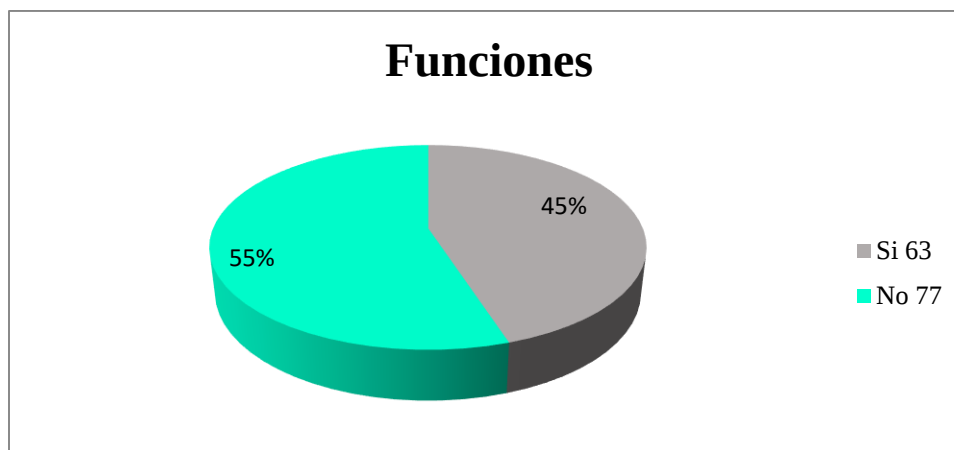


Figura 15: Relación entre el cargo y las funciones que realiza. Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos el porcentaje de colaboradores representado con un 55%, consideran que las funciones que desempeñan actualmente no están ligadas al cargo al cual se postularon, debido a que manifiestan que la administración maneja una planta global, es decir ubican a una persona en cualquier dependencia para desarrollar diferentes actividades; si no tiene conocimiento de algún proceso debe aprenderlo. Otros manifestaron que fueron vinculados con un nivel técnico, pero durante su proceso laboral se hicieron profesionales y aún siguen desarrollando las mismas funciones por los mismos ingresos. De lo anterior se puede decir que la organización no brinda oportunidades de ascenso a los colaboradores que han mejorado su formación académica.

Por otro lado, el 45% de los encuestados dieron a conocer que SÍ están de acuerdo con las funciones que desempeñan debido a que se relacionan con su formación académica.

7. Durante la selección, ¿cuál de estos procesos fueron aplicados?

A continuación, se muestra en la figura 11 las pruebas aplicadas durante el proceso de selección al personal encuestado.

Tabla 11.
Pruebas aplicadas durante el proceso de selección

Entrevista	42	30%
Entrevista y prueba de conocimiento	10	7%
Prueba de conocimiento y psicológica	7	5%
Todas	8	6%
Ninguna	73	52%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

La figura 16 evidencia las pruebas aplicadas a los colaboradores en la selección.

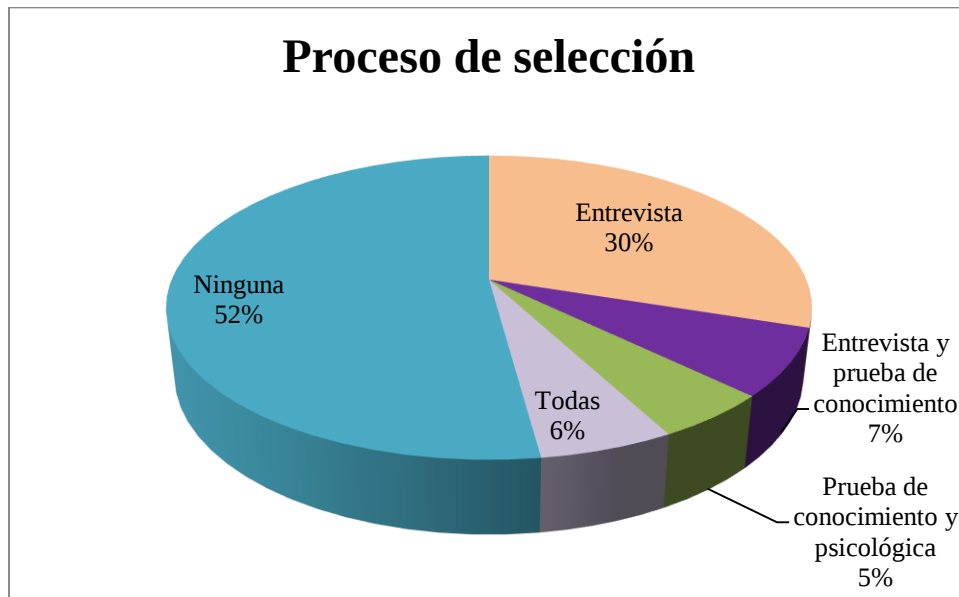


Figura 16. Pruebas aplicadas durante el proceso de selección. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la selección, el porcentaje más alto de las personas encuestadas (52%), mencionan que durante el proceso de su vinculación no se realizó ningún tipo de prueba. De lo anterior se puede evidenciar que existe una debilidad que afecta la eficiencia de la organización, debido a que no se están midiendo los conocimientos, habilidades y aptitudes que garanticen la selección del personal apto. Sólo a un 6% se le realizaron todas las pruebas correspondientes durante este proceso, teniendo en cuenta que es un porcentaje bajo, no alcanza a ser una base sólida para ser una organización eficiente con respecto a este proceso.

8. ¿Usted recibió oportunamente la inducción acerca de las funciones a desempeñar?

La tabla 12 indica si el proceso de inducción se realizó en el tiempo pertinente.

Tabla 12.
Inducción recibida

	Porcentajes	
Si	52	37%
No	88	63%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

La figura 17 indica si la inducción recibida fue oportuna para el personal encuestado.

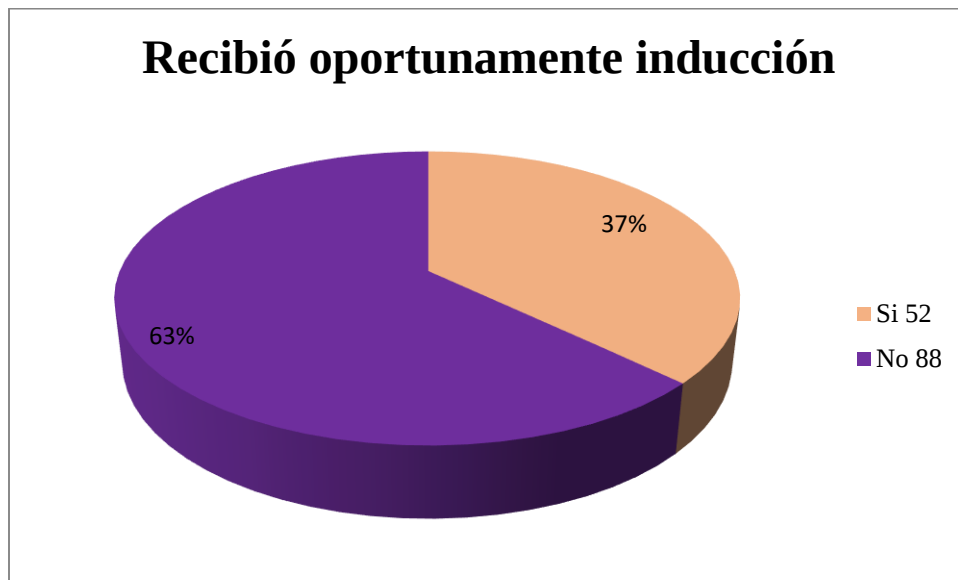


Figura 17: Inducción recibida. Fuente: Elaboración propia.

Según la información obtenida, el 63% de los colaboradores no recibe inducción de forma oportuna, por lo tanto, esto puede ocasionar retrasos en la entrega de las tareas, afectando la ejecución de procesos que dependan de éstas y demora en la adaptación del cargo. Sin embargo, un 37% menciona que sí recibe inducción en el tiempo pertinente, este dato concuerda con el porcentaje (38%) de los colaboradores que manifestaron que sí recibían acompañamiento y seguimiento durante este proceso.

Además, está relacionado con el personal que fue vinculado por medio de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción, debido a que estos tienen una mayor responsabilidad y estabilidad en la organización, por lo tanto, es necesario la aplicación de este proceso para garantizar un alto grado de cumplimiento en el desarrollo de las funciones.

9. ¿Recibió usted acompañamiento y seguimiento en el proceso de inducción?

En la tabla 13 se puede evidenciar si el personal encuestado recibió acompañamiento y seguimiento durante el proceso de inducción.

Tabla 13.
Acompañamiento y seguimiento en el proceso de inducción

	Porcentajes	
Si	53	38%
No	87	62%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

La figura 18 representa el acompañamiento y seguimiento brindado a los colaboradores durante el proceso de inducción.

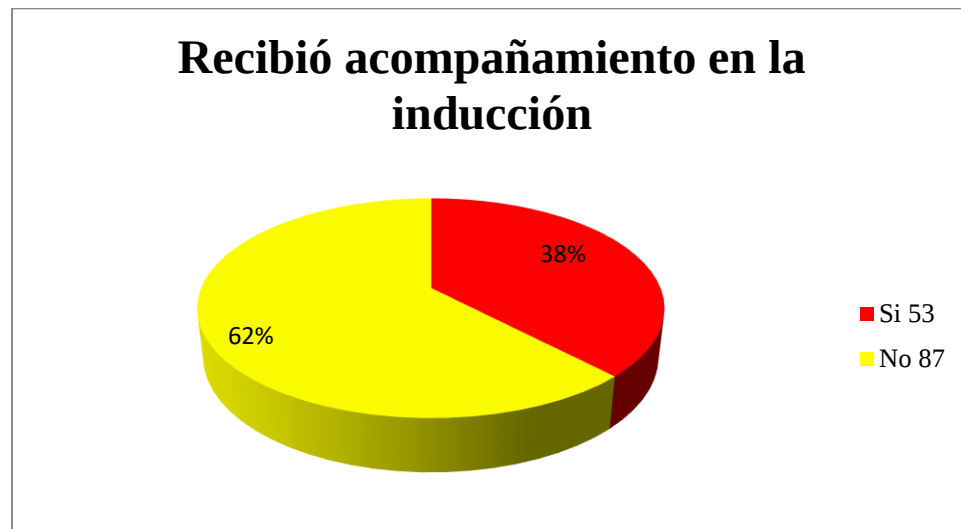


Figura 18: Acompañamiento y seguimiento en el proceso de inducción. Fuente: Elaboración propia.

El 38% de los encuestados dijeron que sí se les realizó acompañamiento y seguimiento en el proceso de inducción, sin embargo, el 62% de los colaboradores manifestaron que durante el proceso de inducción no recibieron acompañamiento ni seguimiento por parte del personal de la institución, por lo tanto, existe una falencia en cuanto al suministro de información al colaborador. Por consiguiente, no se puede medir que tan efectivo ha sido el proceso y si el colaborador está en la capacidad de iniciar las labores o necesita refuerzo en algún tema específico. De lo anterior se puede decir que no existe un proceso organizado que sea aplicado a todo el personal que ingresa a la organización.

10. ¿Cuál fue la duración de la inducción?

La tabla 14 revela el tiempo destinado por parte de la organización para el proceso de inducción.

Tabla 14.

Duración del proceso de inducción

1 a 2 semanas	30	21%
2 a 4 semanas	14	10%
Ninguna	88	63%
Otra	8	6%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

La figura 19 expone el tiempo destinado para la inducción según el personal encuestado.

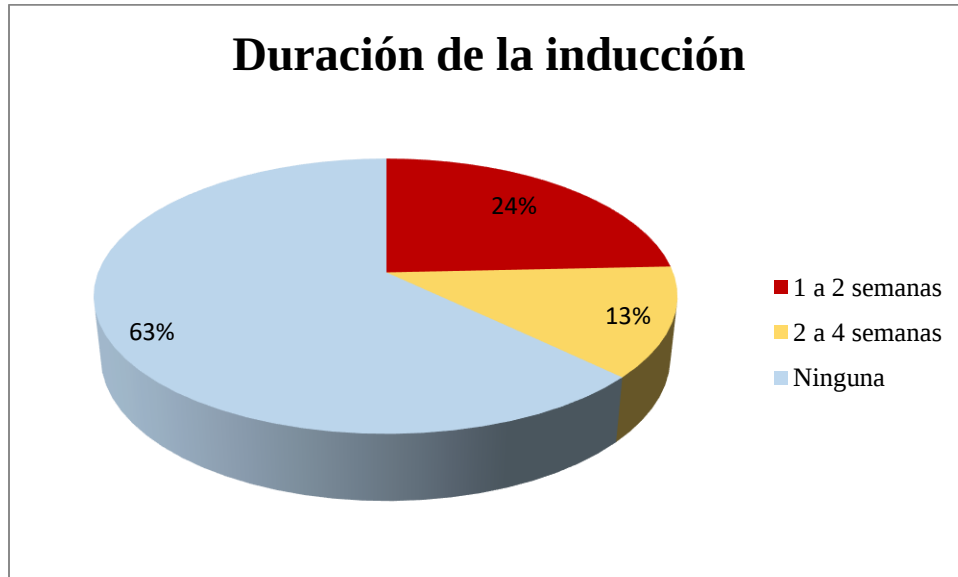


Figura 19: Duración del proceso de inducción. Fuente: Elaboración propia.

Según la información arrojada, el 24% de la población encuestada mencionó que el tiempo de duración de este proceso fue de 1 a 2 semanas, donde se puede evidenciar que sólo a algunos colaboradores se les realizó la inducción, dado que al 63% de los colaboradores no se les aplicó este proceso, debido a esto se puede decir que las personas que son contratadas no conocen los valores, la estructura organizacional, las políticas ni los objetivos de la institución, además de aspectos relacionados con sus funciones específicas. Como consecuencia de esto, al iniciar a realizar sus funciones, los colaboradores podrían cometer errores involuntarios que afecten la prestación del servicio por desconocimiento; por lo tanto, se aconseja que sea un proceso generalizado para que haya una mayor eficiencia organizacional.

11. ¿Considera que la información recibida en la inducción para su cargo fue adecuada?

A continuación, en la tabla 15 se observan los resultados arrojados con respecto a la información obtenida en el proceso de inducción.

Tabla 15.
Inducción adecuada

	Porcentajes	
Si	61	44%
No	79	56%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

La figura 20 representa los resultados obtenidos por parte el personal encuestado con relación a la información recibida durante la inducción, es decir, si fue adecuada o no.

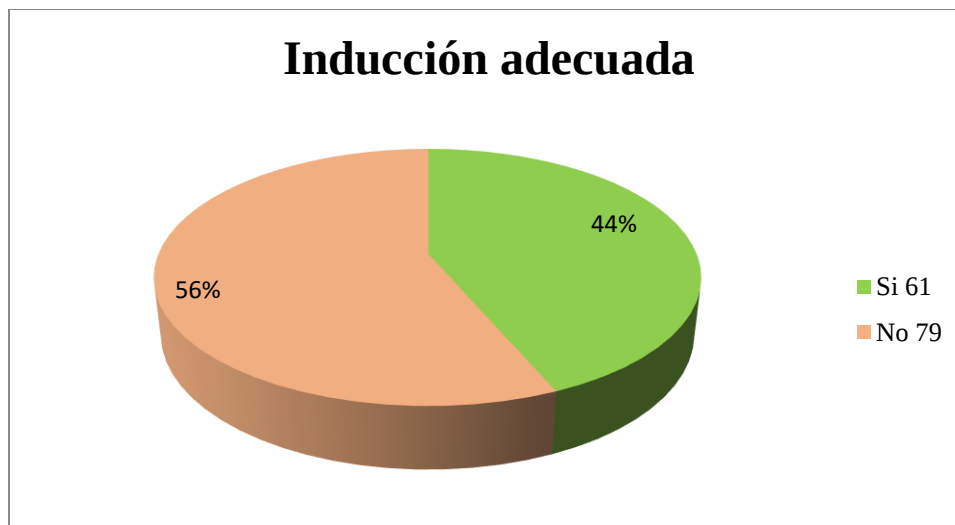


Figura 20: Inducción adecuada. Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos, el 44% de los encuestados manifestaron que recibieron una inducción adecuada puesto que le proporcionaron información valiosa que les ayudó a conocer los parámetros bajo los cuales funciona la organización, permitiéndoles integrarse con mayor rapidez a la institución. Por otro lado, el 56% de la población encuestada manifestó que la inducción brindada no fue adecuada, obstaculizando así la integración eficaz de los colaboradores.

12. En el proceso de su vinculación laboral ¿recibió usted información de la misión y la visión de la organización?

La tabla 16 muestra la información suministrada acerca de la misión y la visión.

Tabla 16.
Información acerca de la misión y la visión

	Porcentajes	
Si	72	51%
No	68	49%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

En la figura 21 se observa el porcentaje de colaboradores que recibieron información de la misión y la visión de la organización.



Figura 21: Información acerca de la misión y la visión. Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 51% dijo que SÍ recibió la respectiva información de la misión y la visión, y el 49% dijo que NO; de acuerdo con esto se

percibe que a la mitad de la población encuestada no les brindaron los conocimientos pertinentes acerca de la razón de ser de dicha entidad, además de la información pertinente que les permitiera conocer las políticas, normas, valores, objetivos organizacionales y las responsabilidades que debían desempeñar en la organización; el hecho de que no se realice una inducción adecuada hace que los colaboradores se retrasen en potenciar sus habilidades, porque desconocen datos importantes de los procesos.

13. ¿Recibe usted reinducción?

A continuación, la tabla 17 plasma los resultados obtenidos con relación a la reinducción.

Tabla 17.
Aplicación de la reinducción

		Porcentaje
Si	57	41%
No	83	59%
Total	140	100%

Nota: Elaborado por las autoras

La figura 22 refleja el porcentaje de colaboradores que reciben reinducción en la organización.

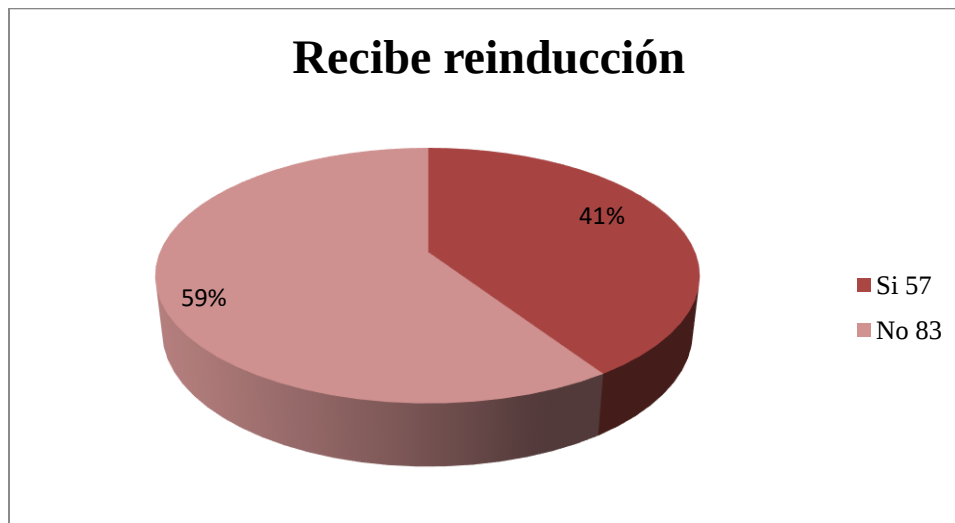


Figura 22: Aplicación de la reinducción. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la información arrojada con respecto a la reinducción, el 59% mencionó que no recibe, por lo tanto, se puede evidenciar que es un porcentaje alto y el hecho de que este proceso no se realice a todos los colaboradores puede traer consecuencias como afectar el rendimiento de los procesos organizacionales, más aun tratándose de una entidad pública, que está en constante cambio, actualización de procesos, rotación de personal. Por su parte el porcentaje de personas encuestadas que respondieron que SI (41%), mencionaron que el proceso se realiza de forma semestral y anual.

6.1. Criterios utilizados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Con el objetivo de obtener información acerca de los procesos de admisión del talento humano en el CAD de Buenaventura, se consultó en la página web para conocer los criterios por los cuales se rige la institución objeto de estudio en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, sin embargo, la información encontrada no dio respuesta al objetivo de la investigación, dado que la información es generalizada para todas las entidades públicas, por lo tanto se optó por la aplicación de una entrevista semi estructurada a la directora del área del talento humano y una encuesta a los colaboradores de dicha institución para recolectar los datos de los procesos anteriormente mencionados.

6.1.1. Reclutamiento

Por medio de la página web de la Comisión Nacional del Servicio Civil se realizan los concursos de méritos para cargos de carrera administrativa. También se hace uso de otros medios tales como: la radio, anuncios en lugar visibles dentro de la institución.

Dentro de los requisitos exigidos por la institución para aplicar a la vacante son los estudios académicos y la experiencia laboral.

6.1.2. Selección

En cuanto a este proceso, primero se realiza la recepción de las hojas de vida, posteriormente se emplean algunas técnicas como: entrevista, prueba de conocimientos y prueba psicológica, cabe mencionar que en algunos casos es el Alcalde quien toma la decisión de elegir el personal a contratar.

6.1.3. Inducción

Según lo manifestado por la directora del área del talento humano no existe un plan estructurado para realizar este proceso, por lo tanto el nuevo personal es orientado por sus propios compañeros de trabajo. Sin embargo, algunos colaboradores mencionaron que si recibieron inducción por parte la institución.

7. Diagnóstico y Recomendaciones

La tabla 18 muestra el diagnóstico y recomendaciones realizadas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Tabla 18.

Diagnóstico y recomendación del proceso de admisión del talento humano en el Centro Administrativo Distrital

Proceso	Diagnóstico	Recomendación
Reclutamiento Reclutamiento interno	En el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura se puede evidenciar que hay un bajo grado de aplicación en este proceso, debido a que no tienen un plan estructurado que permita a los colaboradores ascender dentro de la misma organización. Sin embargo, mediante la investigación realizada se pudo notar que por medio de los cargos de libre nombramiento y remoción se puede ascender a los colaboradores vinculados por carrera administrativa, además de los concursos que realiza la entidad cada vez que lo considera pertinente. A pesar de que no es un proceso netamente aplicado a los colaboradores, éstos tienen la posibilidad de participar por un mejor cargo sin que su permanencia en la organización se vea afectada. Los puntos anteriormente mencionados están inmersos dentro del modelo de Chiavenato en cuanto al reclutamiento interno, ya que este se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor ofreciendo oportunidades de progresar.	Diseñar un plan respecto al reclutamiento interno, donde se dé prioridad a los colaboradores actuales, que permita potenciar las habilidades de éstos y que a su vez sea visto como una clase de estímulo.
Reclutamiento	Con relación al reclutamiento externo, según la	Aunque el Alcalde

Proceso	Diagnóstico	Recomendación
externo	entrevista realizada a la directora del área de talento humano la organización hace uso de la	tiene autonomía para
*Anuncios en páginas web	página web y carteles para promocionar las vacantes, dependiendo si la organización lo considera necesario. Sin embargo, existe un alto grado de politización, lo cual hace que no se utilicen las técnicas adecuadas de reclutamiento Externo.	elegir al personal de trabajo, se debería exigir a estas personas el cumplimiento del perfil requerido, puesto que esto garantizará la atracción de candidatos competentes.
*Anuncios en carteles	A pesar de tener establecido el perfil requerido para las vacantes, en la mayoría de los casos a los postulantes no se les exige el cumplimiento de requisitos. Por el hecho de tratarse de una entidad pública, no está permitido el contacto con universidades e institutos para que estos le suministren personal. De acuerdo con el modelo escogido y las técnicas que este propone, sólo dos de ellas son implementadas en la organización.	Hacer uso de más técnicas para reclutar, además de las que actualmente aplican, las cuales garanticen una mayor eficiencia en el personal convocado. Antes de convocar el reclutamiento interno-externo se debe realizar un análisis del puesto, que especifique los requisitos y el perfil que debe poseer el postulante.
Selección	En cuanto a este proceso, por medio de los datos recolectados se puede evidenciar que la	Aplicar los pasos establecidos para el
*Entrevista	organización tiene una deficiencia en la aplicación de este punto, debido a que no se sigue los pasos	proceso de selección del personal, para así
*Pruebas de conocimiento	que garanticen la selección de un personal idóneo. Por otro lado es importante mencionar que existe	vincular al candidato adecuado para el puesto

Proceso	Diagnóstico	Recomendación
	una normativa que estipula cuál debe ser el procedimiento a aplicar, pero no es implementado.	indicado.
	Con relación al modelo de Chiavenato sólo es aplicada la entrevista, según lo manifestado por la directora del área de talento humano, donde además especifica que realiza un filtro para seleccionar el personal, pero en algunos casos es el Alcalde el encargado de tomar la decisión final.	Aplicar la normativa que rige la organización como entidad pública, para que este proceso sea eficiente y se logren los objetivos. Dar mayor importancia a este proceso y no omitir
	Por otra parte, en la encuesta aplicada el 6% de los encuestados respondieron que se les realizó cada una de las fases que comprende este proceso. Además, las pruebas de conocimientos son aplicadas para aquellos postulantes a las carreras administrativas, donde son elegidos quienes logren obtener un mayor puntaje.	ninguno de los pasos que deben ser aplicados durante la selección, debido a que estos permiten medir las capacidades, destrezas, habilidades que posea el personal que va ser integrado a la organización.
Inducción	La organización tiene una carencia en este proceso, porque no se brinda información pertinente al nuevo personal acerca de la estructura organizacional, la cual es importante conocer para identificar los niveles jerárquicos, cómo está distribuida y cuáles son las principales funciones de la misma. Las políticas a través de las cuales se estipulan los parámetros que rigen la entidad; la cultura y los valores, que se basan en un conjunto de creencias y comportamientos que	Actualizar e Implementar un manual de inducción, en donde estén consagrada las fases por las que debe pasar el nuevo personal, de tal forma que este potencie de forma rápida sus habilidades y así evitar

Proceso	Diagnóstico	Recomendación
	identifican la organización; la misión y visión, que comprenden un factor clave que debe ser compartido con los colaboradores, para que estos se sientan identificados con los objetivos y la razón de ser de la organización. Lo anteriormente mencionado es fundamental para que el desempeño del colaborado dentro de la organización sea eficiente. El área de talento humano es la encargada de llevar a cabo este proceso, sin embargo, de acuerdo con la información suministrada por la directora de ésta área, son los colaboradores antiguos quienes de manera informal le brindan una accesoria básica acerca de las funciones del puesto al nuevo personal que es vinculado a la organización. Por otro lado, para Chiavenato la aplicación del programa de orientación no sólo beneficiará a los colaboradores sino también a la organización en general, debido a que los colaboradores se sentirán seguros a la hora de realizar sus funciones, por lo tanto, se podrá garantizar la eficiencia de éstos; en cuanto a la organización se tendrá una reducción en la rotación del personal y ahorro de tiempo.	errores involuntarios. Designar un equipo de trabajo específico, quienes de manera profesional se encarguen de orientar al nuevo personal. Realizar seguimiento a los nuevos colaboradores durante el proceso de inducción, con el objetivo de verificar si éstos están en condiciones de desempeñar sus funciones o por el contrario, requieren reforzar algún tema en particular.

Nota: Elaborado por las autoras

7.1. Cuadro Resumen

Tabla 19.

Cuadro resumen de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Proceso	Criterio Institucional	Diagnóstico	Recomendación
Reclutamiento	Página web (CNSC) Radio Anuncios en partes visibles de la institución Estudios académicos Experiencia laboral	No existe un plan estructurado que permita a los colaboradores ascender. Existe un alto grado de politización, lo cual hace que no se apliquen las técnicas adecuadas. En la mayoría de los casos no se le exige al postulante cumplir con el perfil del cargo.	Diseñar un plan con respecto al reclutamiento interno que dé prioridad a los colaboradores de la misma. Hacer uso de más técnicas para reclutar. Exigir a todo el personal el cumplimiento del perfil solicitado.
Selección	Recepción de hojas de vida Entrevista Pruebas de conocimiento Pruebas psicológicas	Las pruebas no son aplicadas a la totalidad de personal que ingresa a la organización. El Alcalde es el encargado de tomar la decisión final del personal a ingresar a dicha institución. La prueba que tiene una mayor aplicabilidad a la hora de seleccionar el personal es la entrevista.	Realizar las pruebas a todos el personal que ingresa a la institución. Aplicar los pasos establecidos por Chiavenato para el proceso de selección de personal.
Inducción	No existe un plan estructurado para este proceso.	Los colaboradores son orientados por sus compañeros de trabajo.	Actualizar e implementar un manual de inducción. Destinar un equipo de trabajo para realizar la inducción al nuevo personal. Realizar seguimiento durante el periodo de inducción.

Nota: Elaborado por las autoras

8. Conclusiones

Los cambios en la gestión de talento humano son necesarios y más aún si éstos constituyen mejoras para la organización. Estos procesos implican especial atención desde el momento de difundir una vacante, hasta que el colaborador ingresa a la institución, lo cual es fundamental para el logro de los objetivos.

A través del presente trabajo se evidencia que en la Alcaldía Distrital de Buenaventura la admisión del personal presenta deficiencias en cuanto a la estructuración y aplicación en los proceso de reclutamiento, selección e inducción.

Con respecto al reclutamiento se evidencia que en algunos casos no se le exige al postulante cumplir con los requisitos del cargo a ocupar; además, no se les da prioridad a los colaboradores de la organización en cuanto al reclutamiento interno. Es importante que éstos tengan la posibilidad de participar por un mejor puesto, siempre y cuando cumplan con los parámetros exigidos para el cargo.

Con respecto a la selección es importante mencionar que no es aplicado el conducto idóneo que permita elegir el personal competente, los cuales posean las habilidades y capacidades necesarias que aporten a la eficiencia organizacional.

El Centro Administrativo Distrital de Buenaventura presenta debilidades en la aplicación de la inducción dado que no hay una persona o equipo destinado para realizar este proceso, por lo tanto, el nuevo personal es orientado por sus compañeros de trabajo.

La organización cuenta con un manual de funciones no actualizado, lo cual conlleva a que exista una sobrecarga laboral y que afecte el rendimiento de los colaboradores. Además, dicha situación se ve reflejada en la prestación de servicios, debido a que las funciones no están bien

definidas y no son distribuidas equitativamente. Lo anterior genera un impacto negativo en ambiente laboral.

El ingreso a dicha institución se encuentra condicionado en un alto porcentaje por prácticas inadecuadas en la selección de personal, en donde se favorece a determinadas personas sin justificación; por su parte, en muchos de los casos es el Alcalde quien elige directamente el personal que considere apropiado para su vinculación sin que se lleven a cabo los filtros pertinentes para el proceso.

9. Recomendaciones

Para dar cierre a este trabajo, se considera pertinente realizar las siguientes recomendaciones de acuerdo con la información obtenida:

En el proceso de reclutamiento interno se sugiere dar mayor prioridad a los colaboradores de la Institución, debido a que este permite motivarlos para que asciendan dentro de la organización.

Implementación del manual de funciones, donde se encuentren establecidas las actividades que deben desempeñar cada uno de los cargos con los que cuente la organización, de tal forma que al ingresar nuevo personal se adapte con mayor facilidad en su puesto de trabajo.

Realizar un análisis de las funciones de cada uno de los cargos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura con el fin de equilibrar las responsabilidades, disminuyendo el nivel de estrés e incrementar la eficiencia en los colaboradores.

Hacer una revisión periódica del proceso de gestión del talento humano, el cual permita identificar el grado de cumplimiento de los procedimientos requeridos para la admisión del personal y aplicar mejoras en caso de que sea necesario.

Aplicar lo establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil en cuanto al proceso de selección del personal de carrera administrativa, además regirse por la ley 909 del 2004 para garantizar la búsqueda eficiente del personal calificado, evitando favorecer a un individuo en particular.

Estipular un periodo de tiempo para el proceso de inducción al nuevo personal, donde se le dé a conocer las políticas, valores, misión, visión, estructura jerárquica y funciones del cargo, con la finalidad de lograr una mayor identificación con los objetivos organizacionales.

Asignar personal del talento humano competente para realizar la inducción, además de hacer un seguimiento durante este proceso, el cual permita comprobar si el colaborador está en condiciones de realizar las labores o si por el contrario necesita reforzar en un tema.

Realizar el proceso de reinducción cuando se presenten cambios significativos en la organización, con el objetivo de mantener actualizado al personal para asumir nuevos retos.

Incluir en el proceso de selección las técnicas propuestas en el modelo de Chiavenato, debido a que estas fases proporcionan información completa acerca de los conocimientos, estado psicológico, habilidades, y capacidades del personal que será vinculado a la entidad.

10. Referencias

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (23 de octubre de 2016). *Alcaldía Distrital de Buenaventura*.

Obtenido de Alcaldía Distrital de Buenaventura:

<http://www.buenaventura.gov.co/articulos/nuestra-alcaldia>

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (03 de Abril de 2018). *Alcaldía Distrital de Buenaventura*.

Obtenido de Alcaldía Distrital de Buenaventura: <http://www.buenaventura.gov.co>

Alles, M. (2011). *seleccion por competencias*. Buenos Aires: débora feely.

Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE). (octubre de 2014). *Real Academia*

Española. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=QPZCcSz>

Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE). (Octubre de 2014). *Real Academia*

Española. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=P0p9gVr>

Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE). (Octubre de 2014). *Real Academia*

Española. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=9Spd24B>

Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Congreso de la República. (1991). *Constitución política de Colombia* . ARCA Editores.

Diaz Bravo, L., Torruco Garcia, U., & Varela Ruiz, M. (2013). *Investigación en Educación*

Médica. México: Elsevier.

Dinero. (19 de Enero de 2017). Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion->

[impresia/editorial/articulo/la-corrupcion-en-colombia-es-una-pestre-editorial/241045](http://www.dinero.com/edicion-impresia/editorial/articulo/la-corrupcion-en-colombia-es-una-pestre-editorial/241045)

El Espectador. (21 de Marzo de 2015). Obtenido de El Espectador:

<https://www.elespectador.com/noticias/economia/realidad-laboral-del-sector-publico-colombiano-articulo-550672>

El País.com.co. (07 de febrero de 2013). Obtenido de El País.com.co:

<http://www.elpais.com.co/valle/conozca-que-beneficios-trae-a-buenaventura-el-convertirse-en-distrito-especial.html>

Janne, M. P. (2001). *desarrollo del talento humano*. cali: cali-colombia-suramericana.

Lora, E. (02 de Febrero de 2017). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresia/opinion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663>

Luis R. Gómez, D. B. (s.f.). *La Gestión de Recursos Humanos*.

Méndez Álvarez, C. E. (2001). *METODOLOGÍA Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Norma ISO 9001. (2015). Traducción oficial.

Normas APA. (s.f.). *Normas APA*. Obtenido de Normas APA: <http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>

Sampieri Hernández, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Simón L. Dolan, R. V. (s.f.). *La Gestión de Recursos Humanos*.

Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa S.A.

Universidad de los Andes Colombia. (2013). Obtenido de Universidad de los Andes Colombia: <https://c-politica.uniandes.edu.co/oec/index.php?ac=oc&main=5&id=1&dat=25>

11. Anexos

ANEXO A Entrevista semi-estructurada



ENTREVISTA SEMI - ESTRUCTURADA PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO ADMINISTRATIVO DISTRITAL DE BUENAVENTURA.

Buenos días / tarde, somos Luz Marina López y Cintia Dayana Valenzuela, estudiantes de la Universidad del Valle, Sede Pacífico, quienes actualmente realizan un estudio de profundización sobre la gestión del talento humano en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura, el cual será presentado como trabajo de grado. Por tal motivo necesitamos conocer cómo se lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción en esta institución.

Es importante mencionar que este trabajo es netamente académico y se guardará absoluta confidencialidad acerca de la información suministrada y de los resultados obtenidos.

DIRECTORA DEL ÁREA DEL TALENTO

1. ¿La Alcaldía Distrital de Buenaventura cuenta con algún tipo de certificación de calidad o SGC?

Si ____ ¿Cuál? _____

No ____ ¿Por qué? _____

2. La institución cuenta para cada uno de los cargos con:

Manual de funciones _____

Manual de procesos y/o procedimientos _____

No____ ¿Por qué? _____

3. ¿Cuántos empleados comprenden el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura?_____

4. ¿Aplica la organización los procesos para la administración de personal?

Si _____

No _____

5. ¿Actualmente cuales aplica?

Planeación	
Reclutamiento	
Selección	
Contratación	
Inducción	
Reinducción	
Capacitación	
Evaluación del desempeño	

6. ¿Cuáles son las modalidades de vinculación aplicadas para incorporar personal a la organización?_____

RECLUTAMIENTO

7. ¿Quién realiza el reclutamiento de personal?

8. ¿Qué tipos de reclutamiento utiliza cuando se requiere personal?

Reclutamiento interno _____ ¿Por qué?

Reclutamiento Externo _____ ¿Por qué?

Ambos _____ ¿Por qué?

9. ¿Qué medios se utilizan para la difusión de procesos del reclutamiento de personal?

10. ¿Qué requisitos se incluyen en la divulgación de un cargo por los medios que la institución determina?

SELECCIÓN

11. ¿Quién es la persona encargada de realizar la selección de personal?

12. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para seleccionar el personal?

13. ¿Cuáles son las fases para la selección del personal?

14. ¿Qué grado de importancia considera usted que tiene el proceso de selección en la organización?

INDUCCIÓN

15. ¿Quién es la persona encargada de la inducción del personal?

16. ¿Cuál es el tiempo destinado para el proceso de inducción del personal?

17. ¿Cómo determina si el personal aprobó el periodo de inducción?

ANEXO B

Encuesta.



**ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE ADMISIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN EL CENTRO ADMINISTRATIVO DISTRITAL DE
BUENAVENTURA.**

Buenos días / tarde, somos Luz Marina López y Cintia Dayana Valenzuela, estudiantes de la Universidad del Valle, Sede Pacífico, quienes actualmente realizan un estudio de profundización sobre la gestión del talento humano en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura, el cual será presentado como trabajo de grado. Por tal motivo necesitamos conocer cómo se lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción en esta institución.

Es importante mencionar que este trabajo es netamente académico y se guardará absoluta confidencialidad acerca de la información suministrada y de los resultados obtenidos.

**TRABAJADORES DEL CENTRO ADMINISTRATIVO DISTRITAL DE
BUENAVENTURA**

1. ¿Por medio de que modalidad está usted vinculado a la organización?

Carrera administrativa _____

Libre nombramiento y remoción _____

Nombramiento provisional _____

Prestación de servicios _____

Trabajadores oficiales _____

Otra _____ ¿Cuál? _____

2. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en esta organización?

3. ¿Por qué medio se enteró sobre la apertura de la vacante?

Página web _____

Redes sociales _____

Radio _____ Prensa _____ Tv _____

Familiar o conocido _____

Política _____

Otro _____ ¿Cuál? _____

4. ¿Cuándo se dio cuenta de la vacante, en esta se incluían las características requeridas para aspirar al cargo?

Si _____

No _____

5. Al momento del reclutamiento ¿Cuáles eran los requisitos que usted debía cumplir para aplicar a la vacante?

NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS

Bachiller _____

Técnico _____

Profesional _____

EXPERIENCIA LABORAL

1 a 2 años _____

De 2 años en adelante _____

Ninguna _____

Otros _____ ¿Cuáles? _____

6. ¿El cargo al cual se postuló es acorde con las funciones y responsabilidades que actualmente desempeña?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

7. Durante el proceso de selección ¿cuál de estos procesos fueron aplicados?

- 1. Entrevista _____
- 2. Entrevista y prueba de conocimiento _____
- 3. Prueba de conocimiento y psicológica _____
- 4. Todas _____
- 5. Ninguna _____

8. ¿Usted recibió oportunamente la inducción acerca de las funciones a desempeñar?

Si _____

No _____

9. ¿Recibió usted acompañamiento y seguimiento en el proceso de inducción?

Si _____ No _____

¿Por parte de quién? _____

10. ¿Cuál fue la duración de la inducción?

1 a 2 semanas _____

2 a 4 semanas _____

Ninguna _____

Otra _____ ¿Cuál? _____

11. ¿Considera que la información recibida en la inducción para su cargo fue adecuada?

Si _____ ¿Por qué? _____

No _____ ¿Por qué? _____

12. En el proceso de su vinculación laboral recibió usted información de la misión y visión de la organización?

Si _____

No _____

13 ¿Recibe usted reinducción?

Si _____

No _____

¿Cada cuánto? _____

ANEXO C

Acta de la entrevista realizada a la Directora del Área de Talento Humano

Con el fin de diagnosticar el proceso de admisión del talento humano en el Centro Administrativo Distrital de Buenaventura, se realizó una entrevista semi-estructura a la directora del área de talento humano, la señora Magaly Caicedo Castro, de tal forma que se pudiera obtener información de primera mano con respecto al tema investigativo.

La directora manifestó que la Alcaldía Distrital de Buenaventura se encuentra certificada con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual establece los parámetros para que las entidades del Estado cumplan con sus objetivos.

En cuanto a los procesos que implica la administración del personal, la doctora mencionó que hacen uso de la planeación, contratación y capacitación. Se puede evidenciar que los procesos objeto de estudio no son aplicados de acuerdo con la información suministrada, sin embargo, esta afirmación no concuerda con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra representativa de los colaboradores.

En lo que respecta a las modalidades de vinculación del personal, comenta que se realiza a través del libre nombramiento y remoción, prestación de servicios, nombramiento provisional, nombramiento por comisión y nombramiento por periodo fijo.

No obstante, a la hora de reiterar el tema del reclutamiento del personal, la señora expresó que se hacía uso de la página web para divulgar las vacantes en casos específicos y también se tienen en cuenta las recomendaciones realizadas por conocidos. Además, al momento de divulgar la vacante, se incluye el perfil del cargo y los requisitos mínimos para aspirar a él.

En el proceso de selección, el postulante debe hacer entrega de su hoja de vida y posteriormente realizar las pruebas de conocimiento. El área de talento humano es la encargada

de realizar el filtro, sin embargo, cuando el cargo lo amerita, la selección queda a discreción del alcalde.

Y por último, en cuanto a la inducción, la directora hace referencia a que en la institución no existe un proceso organizado, por lo tanto, el nuevo personal es apoyado por los compañeros más antiguos de la organización.

ANEXO D

Carta de autorización del Centro Administrativo Distrital de Buenaventura


Alcaldía Distrital

REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA
ALCALDIA DISTRITAL DE BUENAVENTURA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS BASICOS
NIT.: 890.399.045-3

0310- 138-2018
Buenaventura, 21 de marzo de 2018

Señoritas
LUZ MARINA LOPEZ SOTO Y DAYANA VALENZUELA VALENCIA
Universidad del Valle
Ciudad

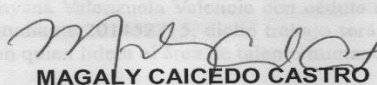
Asunto: Autorización proceso de la Gestión del Área del Talento Humano.

Cordial saludo,

La suscrita Directora de Recursos Humanos y Servicios Básicos, por medio del presente escrito autorizo el permiso para realizar entrevista semi-estructurada tanto a la Dirección del Área de Talento Humano como la encuesta a un grupo de representativo de Servidores Públicos de la Alcaldía Distrital de Buenaventura, a las señoritas: LUZ MARINA LOPEZ SOTO, identificada con la cédula de ciudadanía N° 1.111.799.840, expedida en Buenaventura con código de estudiante 201452970 y CINTHIA DAYANA VALENZUELA VALENCIA, identificada con la cédula de ciudadanía N° 1.111.809.53, expedida en Buenaventura con código 201452715, ya que es presentado para trabajo de grado.

Sin otro particular

Atentamente,


MAGALY CAICEDO CASTRO
Directora de Recursos Humanos y Servicios Básicos

Copia: Juliana Acevedo Escalante, Directora de Trabajo de Grado - Alexander Herrera Londoño
Coordinador Programa de Administración de Empresa-Universidad de Valle.
Archivo

Elaboro: Yolanda González P.
Revisó: Magaly Caicedo Castro.

Calle 2ª Carrera 3ª Edificio Centro Administrativo Distrital – CAD Piso 4º.
Código Postal 7645.
PBX 2405400 2405401 Ext. 411
www.buenaventura.gov.co


Buenaventura con Responsabilidad
¡Primero la Gente!

Luz Marina López
Cintia Valenzuela Valencia