

ANÁLISIS DE LA TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO . CASO DE ESTUDIO CNSC - INPEC



PRESENTADO POR:

SONIA RUIZ ORTEGA

COD: d5201157

DOCENTE

DR. EDUARDO PADILLA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA.

2018

# ANÁLISIS DE LA TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO . CASO DE ESTUDIO INPEC - CNSC

## **Resumen**

El presente ensayo académico aborda el proceso de selección de personal que realiza el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) desde la Comisión Nacional de Servicio Civil, motivo por el cual, se realiza un análisis descriptivo desde un estudio de caso, en el cual se menciona la importancia y descripción del proceso de selección para la entidad, teniendo en cuenta la estructura organizacional y necesidades de la institución, a partir del marco normativo sobre el cual se rige por ser una entidad estatal, seguidamente se aplica un instrumento de medición desde el enfoque cualitativo, con el objetivo de analizar si es favorable desde la percepción de los funcionarios el proceso de selección de personal que se lleva actualmente y finalmente se concluye sobre las implicaciones de este proceso de selección.

**Palabras Claves:** Gestión estratégica, Selección de personal, proceso de reclutamiento

## **Abstract**

This academic document addresses the process of selection of personnel made by the National Penitentiary and Prison Institute (INPEC) from the National Commission of Civil Service, which is why a descriptive analysis is carried out from a case study, in which mentions the importance and description of the selection process for the entity, taking into account the organizational structure and needs of the institution, from the regulatory framework on which is governed by being a state entity, then a measurement instrument is applied from the qualitative approach, with the aim of analyzing whether it is favorable from the perception of the officials the process of selection of personnel that is currently carried out and finally concludes on the implications of this selection process.

**Key words:** Strategic management, selection process, personnel recruitment process

## **Introducció**

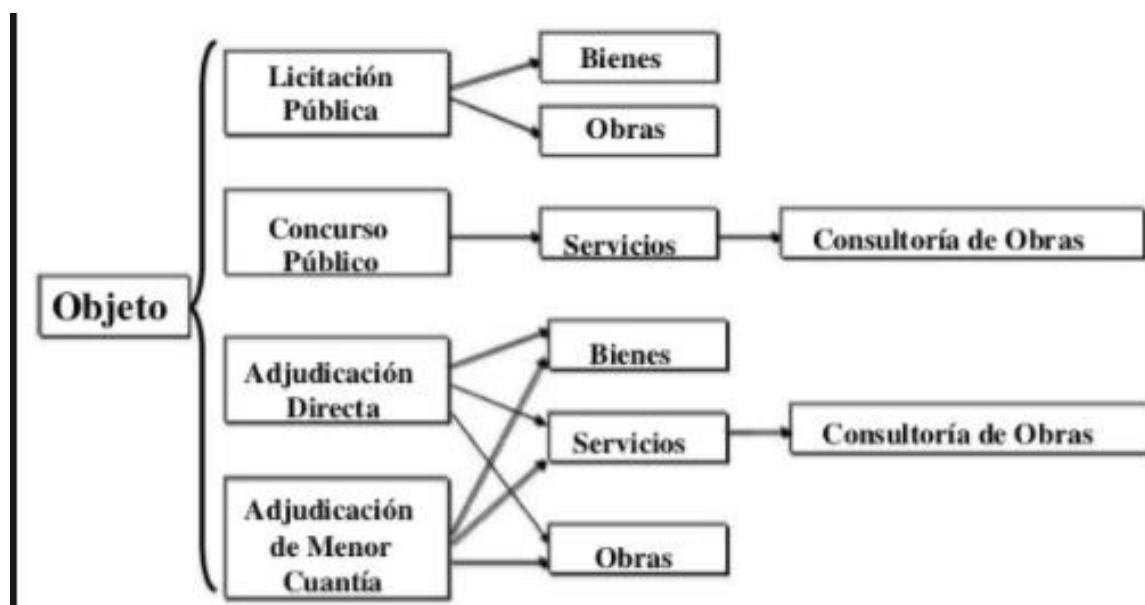
El proceso de selecció de personal en las empresas es de carácter primordial, porque mediante las etapas de selecció se garantiza realizar los filtros y estudios suficientes al personal reclutado, para que la persona más ideal y apta para el perfil del cargo pueda ejercer con las habilidades y competencias suficientes las funciones para las cuales fue elegido.

Para el presente ensayo académico, se toma como estudio de caso sobre el proceso tercerizado que actualmente tiene el INPEC para la selecció del personal debido a que en el momento está delegada por la Comisión Nacional del Servicio Civil, por tanto, el objetivo que se persigue es realizar un análisis del proceso de selecció de personal para el Cuerpo de Custodia y Vigilancia (Dragoneantes) de acuerdo a las necesidades de la institución para el año 2019, porque de acuerdo a esto, el impacto generado sobre la dinámica operativa, a raíz del proceso de selecció se ha visto afectada teniendo en cuenta que el personal no llega con las competencias esperadas para los cargos.

(Constitución Política de Colombia, 1991; Chiavenato, 2007)

Teniendo en cuenta que actualmente todos los procesos de contratación estatal se surten bajo una normatividad definida, para garantizar que tanto el reclutamiento como selección y nombramiento se den de forma transparente, el estado tiene definido los procesos de convocatoria para la elección del personal de acuerdo a las necesidades de cada entidad del estado, motivo por el cual la Comisión Nacional del Servicio Civil, según el Art. 130 de la Constitución Política de Colombia (1991) es “ El responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial” (p. 51), y teniendo en cuenta la naturaleza jurídica del INPEC que también está sujeto a este proceso de selección de personal desde los estatutos públicos.

Actualmente se realiza la gestión de contratación, desde las siguientes etapas de acuerdo a las especificaciones técnicas o necesidades de la entidad.



Tomado de: <https://es.slideshare.net/CEFIC/20140215-procesos-de-seleccin>

Sin embargo, El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) podría manejar y asumir una participación más activa en delimitación de perfiles y ajustes pertinentes de acuerdo a las necesidades del servicio a nivel nacional, por tanto:

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: a) Adecuación de la persona al trabajo. b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. Según (Chiavenato, 2007, p. 169)

Debido a ello, bajo este criterio es viable que el INPEC pueda gestionar y delimitar el proceso de selección y reclutamiento de personal, bajo condiciones más ajustadas a las necesidades de la organización y sus procesos desde la mirada prospectiva y de crecimiento que se espera tener en la institución, tanto de lo operativo como desde lo estratégico.

Desde el enfoque conceptual, es importante tener presente los conceptos que contemplan el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para comprender la trascendencia de estas etapas y el impacto que genera en la organización la selección del personal, y por esto, se referencian a continuación algunos autores que mencionan la importancia de llevar a cabo esta práctica de forma adecuada:

### **Selección de Personal**

Chiavenato (2007) expresa que “la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante” (p. 174).

(Wayne, 2005) por su parte indica que “Para que las organizaciones crezcan y prosperen, se debe emplear a buenas personas ... algunas empresas buscan nuevos empleados que tengan bases éticas sólidas porque han descubierto que una persona ética tiende a ser más exitosa”(p. 36) , en consecuencia de ello, es evidente que la misma entidad tiene una visión más estructurada y holística de los requerimientos de personal ya que muchas veces al tercerizar el proceso de selección , que en este caso es mediante otra entidad la finalidad y proposito de encontrar el personal idoneo se pierde.

El INPEC en su estructura organizacional tiene establecido un manual de funciones de acuerdo a las categorías o cargos y para llevar a cabo un estudio de necesidades o perfiles es pertinente incorporar estas las necesidades al proceso mismo, por tanto se requiere tener una definición detallada de los siguientes criterios:

- a) Puestos de trabajo.
- b) Funciones en cada cargo y nivel.
- c) Condiciones de espacio.
- d) Disponibilidad presupuestal para el pago de la nómina respectiva.
- e) Conocimiento y delimitación de las actividades.
- f) Referenciación geográfica y limitaciones técnicas.
- g) Análisis ergonómico y estructural de puesto de trabajo que se requiere implementar.
- h) Identificar el nivel de riesgo, asociado a las funciones.
- i) Establecer las necesidades de acuerdo a la operatividad de los establecimientos carcelarios y penitenciarios

En adición, a lo largo del proceso administrativo las entidades del estado celebran contratos o servicios en pro de una planeación estratégica que responde a un cumplimiento de metas y objetivos y es imprescindible manejar convocatorias bajo etapas y cronogramas estrictos para garantizar la transparencia y equidad del proceso estableciendo unas fases para garantizar que se lleve a cabo con transparencia la selección ya que habitualmente,

El proceso de selección de personal consta de cuatro etapas: análisis de necesidades de empleo, reclutamiento, selección y socialización, en la etapa de selección se da un proceso que comprende, tanto recopilación de la información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quién deberá contratarse. (Vertice, 2007, p. 31), como en efecto se viene realizando, en este caso por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Dicho esto se evidencia de forma perceptiva que este proceso que actualmente está liderado por la CNSC no responde en cierta medida a las expectativas que tiene el INPEC frente a la selección de personal, por los siguientes motivos:

1. Se ha evidenciado que el personal que llega a la realización de sus funciones no tiene las competencias necesarias o experiencia para el puesto de trabajo.
2. Se manejan marcos generales de selección de personal y no se establecen algunas especificidades de acuerdo a las necesidades y criterios del INPEC, debido a que por ser una institución penitenciaria a nivel nacional, es imprescindible tener criterios específicos para las actividades a desarrollar.

3. Desde el punto de vista financiero para la CNSC es rentable el proceso, porque al seleccionar 1200 personas aproximadamente, se convocan alrededor de 25 mil a 30 mil personas vendiendo el pin de inscripción que equivale a un día de smmlv.
  
4. En términos de tiempo, la duración de dichos concursos se hace muy extensa, perjudicando a la entidad en sus procesos administrativos y operativos, ya que entre las pruebas y proceso de nombramiento, las actividades cotidianas siguen ejecutándose sin el personal en firme para asumir las labores, ello ocasiona que los funcionarios que ya vienen trabajando asuman temporalmente las tareas, ocasionando demoras en el cumplimiento y extralimitación de funciones, situación que desde el plano legal también está constituido como una falta.

De acuerdo al caso de estudio, se hace importante considerar, como lo menciona, en los test psicotécnicos en selección de personal, hay evaluación de inteligencia, aptitudes (espacial, atención percepción, destreza motora, baterías generales, Administrativos, Memoria, Verbal y numérico y artístico), personalidad, intereses / actividades y proyectivos. (Vertice, 2007, p. 55) y ello debería ser asumido por la entidad, ya que la relación entre las necesidades, funciones y disponibilidad están al alcance de la entidad misma.

Por otra parte debe tener como propósito fundamental el logro de un compromiso real de los trabajadores con la empresa, de tal manera que no solamente sean tratados como unos colaboradores más, sino que se sientan como verdaderos socios estratégicos de la misma según (Díaz, 2005, p.41) y esto lo puede establecer la entidad, como respuesta y ejecutar de sus propios proyectos y necesidades, con ello no se desconoce el debido proceso, dentro del marco normativo, sin embargo, se requieren hacer ajustes a los procesos.



## Marco Legal

El INPEC por ser una entidad del estado se cobija bajo el siguiente marco normativo, que le permite conocer y asumir las funciones para la cual fue creada, en terminos de manejo y contratacion de personal establece para el proceso de concurso público, diferentes procesos de nombramiento según el cargo y la finalidad de la entidad , como es el caso de funcionarios por libre nombramiento, provisionales, de carrera o trabajadores oficiales que se gestionan mediante concursos públicos, adicionalmente “El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes. (Constitución Política de Colombia, 1991, p. 49).

Por tal motivo, habrá una comisión que realizará el proceso de reclutamiento y selección para los servidores públicos, teniendo en cuenta las vacantes que las entidades gubernamentales, quieran ofertar.

Por su parte la (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2017) “Resuelve, el registro de activos de información, información clasificada y reservada, esquema de publicación de información, programa de gestión documental” para los procesos de selección de personal en las convocatorias que se publiquen a la ciudadanía.

También, se tiene en cuenta la siguiente normatividad aplicable a la contratación estatal:

Leyes 80 de 1993
361 de 1997
816 de 2003
905 de 2004
996 de 2005
1150 de 2007
1450 de 2011
1474 de 2011
019 de 2012
Decreto 734 del 2012

Èsto, permite contextualizar desde una mirada jurìdica todo el soporte legal que se debe tener en cuenta en los procesos de selecciòn, por tanto el INPEC en este caso tambien està sujeto a cumplir con las normas y seguir procesos establecidos por la ley para garantizar que los tramites se lleven a cabo de forma transparente segùn lo establecido por la Comision Nacional del Servicio Civil.

## **Diseño Metodològico**

Partiendo de la categorìa del tema de ensayo (*Gestion del Talento Humano - Proceso de Selecciòn*), la delimitaciòn de la misma y la finalidad, se tomò en cuenta para el desarrollo de la investigaciòn, la modalidad de estudio de caso debido a la particularidad de la instituciòn en mención (INPEC), el cual consiste en la descripciòn de hechos o situaciones, que toman en cuenta la teoria para validar los resultados a los casos particulares, a partir de una seria de hipotesis planteadas para comprobar o contrarrestar las problematicas, segùn (Martinez, 2006) caracterizado por:

- a) La observaciòn-descripciòn del fenómeno
  
- b) La exploraciòn de la realidad para la generaciòn de hipòtesis explicativas sobre el comportamiento, las causas y los efectos del fenómeno
  
- c) El contraste-justificaciòn de la hipòtesis propuesta en la idea de garantizar su verdadera capacidad de explicaciòn.

Adicionalmente, se toma como metodología de estudio el enfoque cualitativo y como consecuencia de ello, se define de forma corta este enfoque para el presente ensayo académico partiendo de las siguientes características:



Tomado de: <https://es.slideshare.net/jortoz/el-mtodo-de-estudio-de-casos>

### **Enfoque Cualitativo**

Se caracteriza por que el análisis de los datos depende de la forma en que se recolecta la información, debido a que se hace una inducción analítica, por lo tanto se hace uso moderado de las estadísticas, teniendo en cuenta que se suman las percepciones del investigador, en este enfoque se elaboran hipótesis a lo largo del estudio de caso o al final, el diseño de la investigación se considera flexible sobre toda la temática del estudio de caso siendo este de carácter perceptivo.

A continuación se definen las diferencias entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, entendiéndose así la dinámica del instrumento que será usado.

### Diferencias entre los enfoques

Dimensiones	Cuantitativo	Cualitativo
Punto de partida	Hay una realidad que conocer.	Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar.
Realidad a estudiar	Existe una realidad objetiva	Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es "relativo" y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Dicho de otra forma, el mundo es construido por el investigador.
Naturaleza de la realidad	La realidad no cambia por observaciones o mediciones	La realidad sí cambia por observaciones o recolección de datos.

Objetividad	Existe	Admite la subjetividad
Metas de investigación	Lógica deductiva (general a lo particular) leyes teorías	Lógica inductiva (particular a lo general) de los datos a las generalizaciones no la estadística
Realidad a estudiar	Existe una realidad objetiva unida. El mundo es concebido como externo al investigador	Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es "relativo" y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Dicho de otra forma, el mundo es construido por el investigador.

Tomado de: <https://es.slideshare.net/adriphab/similitudes-y-diferencias-entre-los-enfoques-cualitativo-y>

### Recolección De Información

Se plantea con el objetivo de realizar un análisis de la tercerización de procesos de selección y contratación del talento humano, por medio de la elaboración y aplicación de un instrumento para la recolección de información del estudio de caso, aplicado al INPEC, el cual se se viene realizando en la actualidad por la Comisión Nacional de Servicio Civil para el proceso de selección de personal de los aspirantes a Dragonenates del Cuerpo de Custodia y Vigilancia del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario.

Se realizará una encuesta por medio electrónico para abordar temas relacionados con los siguientes tópicos:

- a) Diagnóstico de Necesidades.
- b) Estructuración de perfil
- c) Reclutamiento y selección.

En la aplicación del instrumento se abarcan preguntas de tipo cualitativo (favorable o desfavorable) de acuerdo a la experiencia del personal y el criterio particular del funcionario , partiendo del siguiente formato de encuesta:

### Esquema de Encuesta con enfoque cualitativo

A CONTINUACIÓN MARQUE CON UN A (X) DE ACUERDO A SU CRITERIO		
1, Considera que el proceso de selección que actualmente maneja la CNSC, es favorable a las necesidades del INPEC.?	_____	_____
	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>
2. Cree usted que el proceso de difusión, reclutamiento y selección que realiza la CNSC, se desarrolla de forma favorable ?	_____	_____
	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>
3. Piensa que sería favorable desde su experiencia, que el proceso de selección de personal lo realizara el INPEC directamente ?	_____	_____
	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>
4. Piensa que el personal que llega a ejercer sus funciones, luego de pasar por el proceso de selección se ajusta de forma favorable al entorno?	_____	_____
	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>
5, Cree que es favorable la difusión de las convocatorias por la CNSC en los tiempos y lugares suficientes para la comunidad ?	_____	_____
	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>
6, Cree que es favorable las etapas de selección de los puestos ofertados, con las necesidades inmediatas al interior del INPEC ?	_____	_____
	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>
7, Cree que es desfavorable para la imagen institucional el proceso de selección por la CNSC?	_____	_____
	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>

8, Piensa que desde el punto de vista jurídico ha traído consecuencias para el INPEC el proceso de selección, dado por la CNSC?	<b>FAVORABLE</b>	<b>DESFAVORABLE</b>
9, Estaría a favor o en contra, que el INPEC asumiera el proceso de selección de personal de dragoneantes ?	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>
10, Estaría a favor o en contra, de la reestructuración de perfiles del cuerpo de custodia para el mejoramiento del proceso de selección por parte del INEPC ?	<b>A FAVOR</b>	<b>EN CONTRA</b>

Teniendo en cuenta la especificación del tema, se realizó la aplicación de la encuesta a los funcionarios del área de talento humano, 15 personas, quienes están inmersos en las labores particulares del proceso de selección de personal, debido a que se considera que están directamente relacionados con el proceso.

### **Sistematización**

Se tabularon los datos arrojados en excel, de acuerdo a la preguntas enviadas a sus correos, lo que permitió obtener un escenario más claro de la opinión y/o percepción los funcionarios que intervienen en el proceso de vinculación de personal, obteniendo el siguiente resultado:

Tabulación Preguntas (Resumen)	favorable	desfavorable	Total Funcionarios Encuestados
Proceso de selección	3	12	15
Difusión de las convocatorias	14	1	15
Indep. Del proceso de la CNSC	15	0	15
Personal vinculado Vs Funciones	2	13	15
Tiempo de convocatoria	7	8	15
Inmediatez en el proceso de selección	3	12	15
Imagen institucional	5	10	15
Impacto jurídico del proceso de selección	2	13	15
Cambio de proceso de selección INPEC	15	0	15
Reestructuración de perfiles	13	2	15

Elaboración Propia –Sumatoria de Percepción por No. de Encuestados

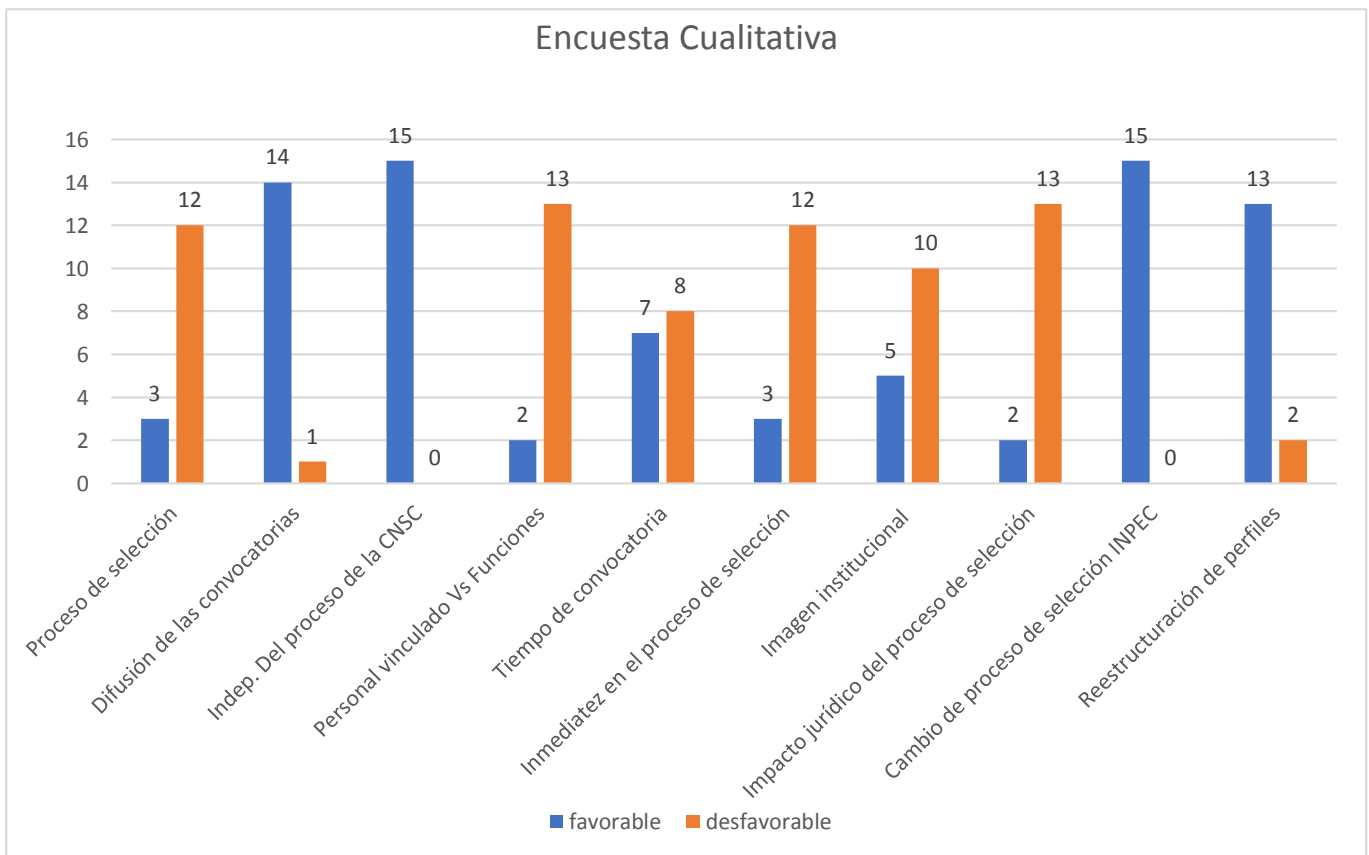
### **Anàlisis**

Teniendo en cuenta que la finalidad de la encuesta es de alcance exploratorio, se percibe por parte de los funcionarios, lo siguiente:

- Se tienen los criterios claros, específicos y concretos sobre el perfil que debe tener un aspirante a funcionario en el grado de dragoneante, toda vez que el juicio a evaluar se enmarca objetiva y subjetivamente debiendo arrojar resultados de compromiso, mística y vocación al servicio.

- No solamente hay que tener en cuenta el perfil profesional como se establece actualmente en la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC sino que es necesario aplicar pruebas por personal que conozca las necesidades, la misión y visión de la entidad, dado que se manejan marcos generales para las entidades públicas y no específicos.

- Por la cantidad de aspirantes que se presentan a las convocatorias el proceso de hace extenso, lesionando de esta manera las necesidades de la Institución, dejando vacíos jurídicos en el lleno de los requisitos de los aspirantes, desde la preselección hasta la selección de los mismos, lo que conlleva a accionar el aparato judicial a través de demandas, tutelas entre otros , generando este actuar para la Escuela de Formación del INPEC un desorden administrativo y un detrimento presupuestal, porque se les debe nombrar docentes a los aspirantes tutelantes que se les reconoció el derecho a la incorporación a curso, de acuerdo como van llegando a las instalaciones de la Escuela por orden judicial y por el mal procedimiento de la CNSC.



Elaboración Propia



El 80% de los encuestados manifiestan que es defavorable el proceso de selección que actualmente se realiza, el personal vinculado no tiene pertinencia con las funciones para lo cual es requerido, así como la inmediatez del proceso no se lleva de la mejor manera.

Por lo anteriormente dicho 10 de los 15 encuestados, cree que estos malos procedimientos afectan considerablemente la imagen institucional, por cuanto deja ver un mal proceder por parte de INPEC, partiendo que la entidad misma no tiene injerencia en los procesos de selección, también, los tiempos en que se realiza el proceso de difusión, reclutamiento, selección y nombramiento, 8 de 15 funcionarios piensa que es desfavorable porque abarca un tiempo muy considerable, afectando de este modo la operatividad de los funcionarios y/o regionales de la entidad.

Finalmente el 100% de los funcionarios, considera que sería favorable realizar un cambio en el proceso de selección.

Partiendo de los datos analizados se plantea a continuación dos alternativas que permiten vislumbrar un mejor escenario frente al proceso en la selección de personal, a saber:

1. Independizar de totalmente el proceso, adjudicando al INPEC la posibilidad de establecer sus propios tiempos, recursos y metodologías de selección, trayendo beneficios como independencia de las fases de selección, autonomía en los procesos evaluativos y referenciación de tiempos y movimientos de acuerdo con las necesidades que cada regional establezca.

2. Continuar con la participación de la CNSC, no obstante, permitiendo al INPEC tener una interacción más definida para surtir convocatorias bajo los parámetros que la institución requiere, sin desconocer el debido proceso que actualmente realiza la comisión, ello permite que la logística, difusión y selección se haga desde la Comisión, pero bajo las especificidades que la institución requiere y en los tiempos que se necesiten de forma obligatoria y ágil.

## Conclusiones

De acuerdo a la gráfica presentadas, en la aplicación de la prueba y resultados arrojados por los funcionarios directamente implicados, se evidencia que es muy importante una reestructuración de procesos , frente al reclutamiento, selección e inclusión del personal, debido a que la percepción es mayormente desfavorable cuando la CNSC asume el proceso, como actualmente sucede.

No obstante, se evidencia que hay una desconexión entre las necesidades de la entidad (INPEC) y el personal que está llegando a cumplir con sus funciones, 13 de 15 entrevistados considera que hay desvinculación entre estos procesos lo que acarrea una problemática importante en la curva de aprendizaje y muchas veces la dinámica del proceso no permite largos periodos de inducción.

El impacto jurídico como desde el empoderamiento de las funciones y cargos, se hace necesario modificar ya que 13 de 15 encuestados considera que se ha venido desarrollando de forma desfavorable.

El personal del INPEC, muestra que requiere reevaluar este proceso con el objetivo de mejorar de fondo y de forma la selección del personal.

## Referencias

- Alles, M. (Abril de 2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II - Casos. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=XZRfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+Recursos+Humanos+Vol+I+-+Casos.+Buenos+Aires:+Granica+S.A.&ots=wuUbzWVDXv&sig=FQPfqJEFIn8w7EzB6dcE2VwFXzY&redir\\_esc=y#v=snippet&q=trabajo%20a%20de](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=XZRfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+Recursos+Humanos+Vol+I+-+Casos.+Buenos+Aires:+Granica+S.A.&ots=wuUbzWVDXv&sig=FQPfqJEFIn8w7EzB6dcE2VwFXzY&redir_esc=y#v=snippet&q=trabajo%20a%20de)
- Aswathappa, K. (2005). Human Resource And Personnel Management. Editorial McGraw Hill. ISBN 0-07-059930-0
- Constitución Política de Colombia. (Septiembre de 29 de 1991). Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>
- Comision Nacional del Servicio Civil. (5 de Diciembre de 2017). Resolución CNSC 20176000070645 Instrumentos de la Gestión Pública . Bogota, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos -El capital Humano de las organizaciones- 8° Edición. ISBN 970-10-6104-7. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AW>
- Departamento Nacional de Planeación DNP, (2014), Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 Todos por un Nuevo País –paz, equidad, educación. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND%202014-2018%20Bases%20Final.pdf>.
- Diaz, J. H. (Febrero 2005). Las Personas en la Organizaciòn . Revista Equidad y Desarrollo- No. 5 , 43. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5166521.pdf>

Equipo Vertice, (2007, 15 de Mayo). Selección de personal, Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=OoIIgbsxUs4C&pg=PA55&hl=es&source=gs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=OoIIgbsxUs4C&pg=PA55&hl=es&source=gs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)

Gareth, R. (2004). Recruitment And Selection a Competency Approach. Editorial CIPD London. ISBN 0-85292-707-X

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, (2013), Establecimientos de Reclusión en Bogotá Diciembre 2013. Recuperado de [http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/INPEC\\_CONTENTIDO/NOTICIAS%20Y%20NORMATIVIDAD/ESTADISTICAS/INFORMES\\_ESTADISTICOS/POBLACION%20RECLUSA%20DE%20BOGOTA%202013\\_0.pdf](http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/INPEC_CONTENTIDO/NOTICIAS%20Y%20NORMATIVIDAD/ESTADISTICAS/INFORMES_ESTADISTICOS/POBLACION%20RECLUSA%20DE%20BOGOTA%202013_0.pdf).

Milkovich, G. (1997). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición.

Wayne, M. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S,A. Sexta Edición.

Wether, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos- El capital Humano de las Empresas 6ta Edición. México D.F: McGraw-Hill