

**Propuesta Estratégica Para Implementación De Mejoras En El Proceso De Selección De  
Personal De Quala S.A.- Sede Bogotá, Para El Segundo Semestre Del 2021**

Esmeray Sánchez Gaona

Jair Rodríguez Rodríguez

Claudia Patricia Sánchez

Néider Giovanni Vanegas

Edwin Lara Quevedo

Director:

Munir Fernando Cure

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

La Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

## Resumen

Quala S.A es una multinacional consolidada por más de 40 años en el área de consumo masivo que tiene como finalidad ofrecer productos alimenticios y crear propuestas innovadoras en el sector alimentos. Adicionalmente, hace presencia en varios países de América Latina y se encuentra entre las 25 compañías que genera más empleo en Colombia. Actualmente, el área de selección de personal de la organización ha presentado falencias en la estructuración de planes de seguimiento y acompañamiento que requieren los colaboradores que ingresan a la organización, factores que inciden directamente en el desempeño y satisfacción del personal generando así baja productividad, rotación de personal y altos costos para el área de talento humano.

Esto ha generado la necesidad de diseñar una propuesta estratégica para la implementación de mejoras en el proceso de selección de personal de Quala S.A para el segundo semestre del 2021, contando con la colaboración de 25 empleados de las áreas de talento humano, personal retirado y de la planta de producción, en esta investigación serán resaltadas las propuestas de mejora al proceso de selección y su impacto sobre el desempeño y bienestar de los colaboradores de la organización. Para el desarrollo del presente proyecto se siguió un proceso metodológico que permitió recolectar, analizar e interpretar información secundaria sobre selección de personal en la empresa Quala S.A. Además, se realizó un análisis aplicando una encuesta analítica con respuestas cerradas con el fin de encontrar la mejor solución al problema planteado e indagar a los colaboradores sobre las falencias del proceso de selección de personal de la compañía. Adicionalmente fue utilizado el software Project Libre para la elaboración del diagrama de Gantt. Finalmente, la investigación concluye con el Balanced Scorecard y una serie de propuestas de mejora que sirven como insumo para fortalecer los procesos del área de talento humano.

**Palabras claves:** Selección de personal, QUALA S.A, Balanced Scorecard, desempeño laboral, satisfacción del personal.

## Abstract

Quala S.A is a multinational consolidated for more than 40 years in mass consumption that aims to offer food products and create innovative proposals in the food sector. In addition, it is present in several Latin American countries and is among the 25 companies that generate the most employment in Colombia. Currently, the organization's personnel selection area has presented shortcomings in the structuring of follow-up and accompaniment plans required by collaborators who enter the organization, factors that directly affect the performance and satisfaction of personnel, thus generating low productivity, turnover of personnel and high costs for the human talent area.

This has generated the need to design a strategic proposal for the implementation of improvements in the personnel selection process of Quala SA for the second half of 2021, with the collaboration of 25 employees from the areas of human talent, retired personnel and from the production plant, in this research the proposals for improvement to the selection process and their impact on the performance and well-being of the organization's employees will be highlighted. For the development of this project, a method was followed that will collect, analyze and interpret secondary information on personnel in the company Quala SA. In addition, an analysis was carried out applying an analytical survey with closed answers in order to find the best solution to the problem posed and ask employees about the shortcomings of the company's personnel selection process. In addition, Project Libre software was used to prepare the Gantt chart. Finally, the research concludes with the Balanced Scorecard and a series of improvement proposals that serve as input to strengthen the processes of the human talent area.

**Keywords:** Staff selection, QUALA S.A, Balanced Scorecard, job performance, staff satisfaction.

## Tabla de contenido

### Contenido

	<b>pág.</b>
Resumen.....	II
Abstract .....	IV
Tabla de contenido.....	V
Tabla de ilustraciones.....	VI
Introducción .....	VII
Objetivos .....	VIII
General.....	VIII
Específicos.....	VIII
Planteamiento del Problema.....	1
¿Pregunta de investigación? .....	1
Antecedentes .....	2
Justificación de la Investigación.....	2
Marco Teórico .....	3
Marco Legal .....	8
Marco Metodológico.....	9
Descripción de la metodología de la investigación y obtención de información. ...	9
Tipo de estudio .....	9
Método .....	10
Descripción fases metodológicas.....	10
Descripción del área de estudio.....	11
Población .....	11
Resultados .....	11
Recomendaciones .....	15
Conclusiones.....	17
Referencias bibliográficas.....	18
Anexos .....	23

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Localización Quala S.A.S – Sede Bogotá D.C.....	25
Ilustración 2 Metodología de investigación.....	25
Ilustración 3.Diagrama de Gantt.....	26
Ilustración 4. Fases del proyecto.....	26
Ilustración 5. Grafica pregunta 1 .....	27
Ilustración 6. Grafica pregunta 2 .....	27
Ilustración 7. Grafica pregunta 3 .....	28
Ilustración 8. Grafica pregunta 4 .....	28
Ilustración 9. Grafica pregunta 5 .....	28
Ilustración 10. Grafica pregunta 6 .....	29
Ilustración 11. Grafica pregunta 7 .....	29
Ilustración 12. Grafica pregunta 8 .....	29
Ilustración 13. Grafica pregunta 9 .....	30
Ilustración 14. Grafica pregunta 10 .....	30
Ilustración 15. Grafica pregunta 11 .....	30
Ilustración 16. Grafica pregunta 12 .....	31
Ilustración 17. Prototipo del Balance Scorecard.....	31
Ilustración 18. Balance Score Card.....	32

## Introducción

A través de la historia las personas han influido de manera esencial en el fortalecimiento y desarrollo de las empresas por medio de las ideas, pero sobre todo a través de la mano de obra, sin embargo, el garantizar el personal idóneo y los trabajadores adecuados para que realicen las tareas se convierte en toda una estrategia la cual permite seleccionar el trabajador idóneo. Estas estrategias generalmente van acompañadas por un enfoque y una visión organizacional, lo que sugiere un cambio de percepción y pensamiento sobre los modelos de trabajadores que se esperan para el desarrollo de la compañía, muchas veces no se tiene claridad de esto y surgen fallas en la selección que terminan perjudicando a los trabajadores y a la compañía.

Quala S.A es una empresa multinacional con sede en varios países, centra sus actividades en la ciudad capital y conserva una estructura organizacional que se replica en las otras seis ciudades donde tiene presencia en el país. De igual forma las estrategias de selección de personal han arrojado en los últimos años una alta rotación y deserción por parte de los trabajadores. El objetivo de este proyecto de investigación es analizar los procesos de selección que se llevan actualmente, identificar y analizar las fallas durante el proceso e implementar estrategias que reduzcan el índice de rotación fomentando estrategias de retención del trabajador en Quala.

## **Objetivos**

### **General.**

Diseñar una propuesta estratégica para implementación de mejoras en el proceso de selección de personal de Quala S.A. - Sede Bogotá para el segundo semestre del 2021

### **Específicos.**

- Realizar un diagnóstico de los procesos de selección del talento humano actual en Quala S.A. Sede Bogotá.
- Elaborar una propuesta de mejora para ser implementadas en el proceso de selección de personal concordantes a las estrategias de la empresa Quala S.A. - Sede Bogotá.
- Implementar un Balanced Scorecard para lograr medir los resultados de las mejoras realizadas.
- Generar una serie de recomendaciones para evaluar periódicamente la implementación de las mejoras propuestas.



## **Planteamiento del Problema**

La competencia, el crecimiento y los nuevos mercados han hecho cambiar la visión de las empresas quienes buscan mayor calidad en sus procesos y en el personal vinculado para cumplir con las actividades de desarrollo, dentro de los procesos de búsqueda y selección del personal el recurso humano juega el papel más importante por ser el músculo de fuerza y factor decisivo para el crecimiento organizacional, para ello se espera contar con personal altamente calificado, motivado y productivo, que aporte y apoye a la organización en pro de su desarrollo y crecimiento. Hoy en día las organizaciones tienen establecidos procesos para mitigar la demanda de vacantes y Quala no es la excepción ya que cuenta con actividades de reclutamiento y selección de personal que satisfacen la demanda de puestos a ocupar en la compañía; sin embargo, dejan de lado el seguimiento y acompañamiento que requieren los ingresados en cuanto a conocimiento, tiempo e integración a la organización, y sentido de pertenencia afectando sus capacidades de desempeño en la labor encomendada. Algunas de las falencias más comunes están dirigidas a no desarrollar planes estructurados de acuerdo con los lineamientos y necesidades de la organización que permitan seleccionar personal idóneo y planes de seguimiento, acompañamiento y retroalimentación que ayuden al crecimiento del personal. Claramente estos factores inciden en el desempeño laboral, incurriendo en rotación del personal, baja productividad, costos de selección de personal y bajos ingresos para la compañía.

### **¿Pregunta de investigación?**

¿El proceso de selección de la empresa QUALA SA satisface las necesidades de la organización y sus trabajadores?

## **Antecedentes**

Quala como compañía, maneja a través de su página web espacios nombrados como “Únete al mejor equipo” donde se presentan las ofertas laborales vigentes, el proceso de selección lleva consigo un mensaje emocional que dice “Buscamos gente con pasión, auto exigencia, esfuerzo, determinación, sencillez y pensamiento profundo, que están convencidas que TODO ES POSIBLE para alcanzar las metas que nos proponemos”.

El proceso de selección se hace a través de la web o recepción de hojas de vida en la sede de producción en Bogotá, allí se verifican los candidatos y se llaman a pruebas psicotécnicas, después de ello son seleccionados para ocupar las vacantes. Durante las pruebas se da una breve inducción sobre la empresa y sobre el cargo sin embargo la expectativa supera la realidad de acuerdo a los niveles de rotación del personal donde ubica a Bogotá con un 32%, dentro de las razones conocidas por las entrevistas de retiro se tienen distintos factores entre los que se encuentran baja compensación salarial, horarios laborales extensos, desmotivación, desconocimiento de la labor entre otros.

Como se puede notar en el caso anterior no basta con una política de selección como la implementada por QUALA sino se requiere de un modelo completo que mitigue la incertidumbre de los colaboradores, mejore la percepción de la empresa, aumente el sentido de pertenencia y el desempeño laboral satisfaga las necesidades corporativas.

## **Justificación de la Investigación**

En los últimos años se ha hecho explícito el interés del sector empresarial para mejorar el proceso de selección de personal, donde las etapas del proceso de selección de personal son estructuradas de forma diferente, dependiendo del nivel, cargo y de las características de cada organización al igual los instrumentos de selección que permiten a la organización, medir las competencias, personalidad y valores de los candidatos (Oltra, V

2013). La selección de personal se define como la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil que se adapte a las características de la organización y a las necesidades del cargo (García, M 2009).

Recientemente, los procesos selección de personal han tenido una gran relevancia en el área organizacional y los gerentes de las grandes compañías se han preocupado más por su el bienestar y retención de su personal por ser el activo más importante de las empresas. Además, para el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta los avances tecnológicos, la generación de oportunidades para los jóvenes sin experiencia y adultos mayores de 50 años, la exploración de nuevas técnicas de selección de personal donde el mérito y la igualdad prevalezcan.

Este trabajo se enfoca en el estudio y análisis de los factores que influyen en el proceso de selección de personal y como estos pueden afectar el óptimo desempeño de los trabajadores en las labores establecidas en la empresa Quala S.A, lo cual conlleva a la implementación de estrategias de mejora en los procesos de selección con el fin de mejorar los niveles de satisfacción, pertenencia y desempeño de los colaboradores.

### **Marco Teórico**

#### **Marco teórico: Revisión de las teorías y autores.**

La selección de personal es uno de los aspectos más determinate en cualquier compañía, es por esto por lo que debemos ser muy cuidadoso al elegirlo y tener métodos y políticas previamente establecidas que nos ayuden hacer este proceso lo más eficiente y acertado posible. Según Chiavenato (2009) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca despertar el interés en candidatos altamente calificados con capacidades para desempeñar cargos en la organización; a su vez corresponde al proceso de

publicar vacantes en el mercado laboral con el fin de encontrar trabajadores calificados que ocupen sus plazas.

El reclutamiento es el proceso de atraer personas a nuestros procesos de selección. Atraer a un número suficiente de candidatos para las necesidades planificadas y programadas por la empresa y, además de un perfil adecuado a dichas necesidades y a las descripciones de puestos de trabajo vacantes. (Chamarro, 2016)

En toda organización lo más valorado debe ser el talento humano, porque son las personas las que hacen la diferencia, depende de lo cómoda que estas se sientan y de lo idóneas que sean, así mismo van a desempeñar mejor su trabajo. Según (Delgado, 2015), el elemento generador de transformación y progreso de la empresa es el recurso humano, es decir, es el activo más importante de la empresa; sin éste, los demás recursos no podrían ser coordinados ni cumplir con su función, por ende, los procesos de innovación que afrontan el recurso humano que conforman la organización, deben estar basados por las políticas, los principios gerenciales y valores corporativos de esta , para llegar a alcanzar una buena marcha de forma efectiva, eficaz e innovada gestión de los empleados en sus áreas.

López, (2017) realizó una investigación titulada “Reclutamiento, selección e inducción de personal en Inciteco S.A.S.” la cual tuvo como objetivo principal proponer estrategias de mejoramiento sobre la administración del recurso humano. La investigación se basó en un modelo descriptivo-analítico el cual permitió diagnosticar y conocer los procesos de selección utilizados en la empresa, con el fin de plantear preguntas que llevaran a entender el problema en la administración del recurso humano y así buscar posibles soluciones. La investigación arrojó conclusiones como deficiencias en el proceso de reclutamiento, por lo cual se sugirió ampliar las opciones de candidatos con el fin de encontrar el candidato más idóneo y más cercano a las características buscadas por la empresa, otro aspecto encontrado

corresponde al momento de medir la generación de valor de cualquier empleado lo cual se logra desde la inducción ya que mejorar este proceso acompañado de entrenamientos reduce las incertidumbres y asegura el desempeño esperado por la compañía.

Para Murillo (2010) La selección de personal se define como la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil que se adapte a las características de la organización y a las necesidades del cargo. Entre sus principales objetivos se encuentran captar a los mejores candidatos para cada necesidad de incorporación y predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona en la organización, buscando que está de adapte a las especificaciones del cargo.

Las etapas del proceso de selección de personal son estructuradas de forma diferente, dependiendo del nivel, cargo y de las características de cada organización. Los instrumentos de selección le permiten a la organización, medir las competencias, personalidad y valores de los candidatos. Sin duda alguna la selección de personal puede ser establecida por cada organización de acuerdo con sus necesidades y con esto comparar los candidatos para seleccionar el más adecuado, que se ajuste a la organización y a las situaciones que esta se enfrente.

Entre los autores que más han abordado el tema se encuentran los siguientes:

Chiavenato (2000) - Administración de recursos humanos

Peña (1993) - La dirección de personal

Chruden & Sherman (1992) – Administración de personal

Butteriss (2000) – Reinventando los recursos humanos: Cambiando los roles para crear organizaciones de alto rendimiento.

Dolan & Schuler (1999) – La gestión de recursos humanos

Nebor (1999) – La selección de personal

## Werther (1996) – Administración de personal y recurso humanos

QUALA dentro de los instrumentos de recolección de datos y procesos de selección implementa la entrevista, según Trull y Phares (2005), es una técnica para recopilar información, que es usada en diferentes ámbitos, entre las características que señalan estos dos autores esta la interacción mínima de dos individuos tiene un propósito, es organizada, y difieren según el tipo de entrevista que se trate, en el grado de libertad cuando se llevan a cabo. Otra definición la proporciona Morga (2012), donde menciona que la entrevista es un medio para la recolección de datos, donde hay una reunión de dos o más personas, que tiene un fin determinado, en el hay preguntas y respuestas y se da un diálogo que permite la profundización del tema específico.

Otro tema importante dentro de las organizaciones es la calidad del desempeño laboral que se espera que para Montejo P (2001) “Define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”. En este caso derivamos a las actividades que realiza el empleado dentro de la organización y que se pueden medir u observar dentro de los indicadores que podemos obtener en el desarrollo laboral de la persona. Este desempeño en la mayoría de los casos va ligado a la actividad asignada por el superior. En el caso de la empresa Quala S.A enfocamos a la parte de producción donde medirá el desempeño laboral, enfocado en el desarrollo de sus actividades y la producción que pueda llegar a tener esta persona.

El desempeño laboral deber ser evaluado, pues de esta forma sabremos como se estaba haciendo o llevando a cabo los desempeños, es decir que tan eficientes. De la misma manera Montejo P (2001) “Considera la evaluación del desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el

empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro” Lo cual nos permite conocer cuál es la verdadera aportación de una persona a la compañía para de esta manera conocer en qué aspectos podremos capacitar al personal contratado, de la misma manera al momento de inducción en la compañía reforzar aspectos que se puedan observar en la planta antigua que no quedan reforzados o no fueron tenidos en cuenta en los integrantes nuevos que se contrataron antes. También podemos tener en cuenta la parametrización de las características que poseen las personas con mejor desempeño, para que al momento de selección del personal tengamos en cuenta a las personas más idóneas para este perfil.

De qué tan cómodo este nuestros colaboradores, es decir, de su satisfacción laboral; va a depender del buen desempeño, porque la satisfacción laboral impacta directamente en el desempeño laboral, así como lo explica Mora J (2019) “ La satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo” Este es un aspecto para tener en cuenta al momento de la contratación debido a que las personas contratadas se deben sentir agradadas con la labor a realizar y con su ambiente para que puedan tener un rendimiento óptimo en la empresa. También es tener claro la importancia de manejar una serie de incentivos que puedan mejorar las condiciones laborales y que desde el primer momento sea expresado a los colaboradores y postulantes a los cargos, también para que desde el primer momento se motiven a tener un mejor desempeño en los procesos de selección.

Después de implementar estrategia de mejoras en los procesos de una organización es necesario la implementación de algún método que nos permite evaluar la funcionalidad de estas y su contribución mejoramientos de los procesos sobre los cuales se han implementados. El concepto de Balanced Scorecard, o también llamado cuadro de mando integral, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en 1992, permite a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de

largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella. Está basado en cuatro indicadores: cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje y por último perspectiva financiera.

### **Marco Legal**

#### **Revisión de las normas, resoluciones, leyes etc.**

La preocupación del Estado por la protección de los derechos de los trabajadores, se encuentran consagrados en la Constitución Política de 1991. Los esfuerzos del Gobierno Nacional se ven reflejados en los decretos, resoluciones y leyes vigentes. La constitución política de 1991 en sus artículos 6, 16, 18, 19, 29, 23, 24, 25, 26, 28, 39, 83, 84, 126, 127, 128. Este se convierte en el acuerdo político y social más importante para el país y como se describió anteriormente en temas laborales tiene una amplia aplicación.

De acuerdo con su importancia la Ley 50 de 1990 “Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones”. Es una de las importantes en el sector trabajo, se trata de un compendio de normas que tiene como finalidad regular la relación entre los trabajadores y empleadores. Adicionalmente, el Decreto 1072 de 2015 “Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo” compila todas las normas que reglamentan el trabajo en nuestro país. Este decreto permite consultar las nuevas actualizaciones que se incorporan al sector trabajo. La ley 1581 de 2012 es clara al decir que toda información personal del trabajador debe ser tratada con reserva y debe ser autorizada para cualquier divulgación que la empresa deba realizar garantizando buen manejo de la privacidad, también en Quala se aplica la ley 1496 de 2011 es de vital importancia garantizar igualdad de salario sin importar el género o cualquier diferencia, todos son iguales para devengar un mismo salario cuando se realiza la misma actividad, todo trabajador se le debe garantizar la seguridad social, riesgos laborales, pensiones, y de esta manera se le brindara al trabajador una vida y vejez digna según la ley 100 de 1993.



Por último, el Decreto 4108 de 2011 “Por la cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio de Trabajo “, que permite identificar la función de cada una de las dependencias de la entidad pública más importante en materia de trabajo en nuestro país.

## **Marco Metodológico**

### **Descripción de la metodología de la investigación y obtención de información.**

Esta investigación uso el enfoque cualitativo, revisando registros y documentación, además por medio de entrevista en línea a empleados de áreas del talento humano y plantas de producción de QUALA.

La población de estudio son colaboradores de la empresa Quala S.A.S de la sede Bogotá y específicamente del área talento humanos y planta de producción, con una muestra de estudio de 25 personas, de sexo femenino y masculino, comprendidos entre las edades de 18 a 63 años, con un promedio de educación bachiller, tecnólogos y profesionales, residentes en Bogotá, de ciudadanía colombiana, provenientes de la clase social media, con un nivel de economía promedio.

### **Tipo de estudio**

Se usará el método Cualitativo, el cual busca como principio obtener información sobre la realidad en base a variables como pensamientos, sentimientos y conductas comportamentales de las personas objetivo. (Taylor, S.J. y Bogdan R.,1986)

El instrumento para evaluar el proceso de selección se utilizará entrevista estructurada en línea, se define en línea por la pandemia que actualmente se vive y la dificultad para entrevistas personales, el formato será creado por medio de la herramienta de Google. Entrevistas estructuradas consiste en proporcionar cuestionarios estructurados, en los cuales las preguntas están predeterminadas tanto en su secuencia como en su formulación. Es decir,

el entrevistador formula -en la mayoría de los casos- un número fijo de preguntas de forma estándar y en el mismo orden. Las respuestas también están prefijadas de antemano.

## **Método**

### **Fase 1. Recolección información secundaria**

- 1.1 Búsqueda documentos sobre selección de personal de la empresa QUALA S.A
- 1.2 Revisión y lectura

### **Fase 2. Generación diagnóstico y propuestas**

- 2.1 Realizar diagnóstico proceso selección de personal
- 2.2 Elaborar propuestas de mejora
- 2.3 Implementar un Balanced Scorecard

### **Fase 3. Generación de resultados**

- 3.1 Generar recomendaciones para evaluar las mejoras propuestas

## **4.3 Descripción fases metodológicas**

### **Fase 1. Recolección información secundaria**

Protocolos para la recolección de la información: Se llevo a cabo una revisión de publicaciones de documentos del área de talento humano de la empresa QUALA S.A. Asimismo, fue consultado el material bibliográfico dispuesto por la UNAD en cada una de las unidades del Diplomado de profundización en gerencia del talento humano.

### **Generación diagnóstico y propuestas**

Una vez recolectada la información secundaria en la empresa QUALA S.A, serán analizados los documentos para realizar el diagnóstico del proceso de selección del talento humano, esto permitirá elaborar una propuesta de mejora para ser implementadas en el proceso de selección de personal concordantes a las estrategias de la empresa Quala S.A.

Además, estos procesos permitirán implementar la herramienta Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral, permitirá definir y hacer seguimiento a la estrategia de selección del talento humano de la organización.

### **Generación de resultados**

A partir del análisis que se obtiene como resultado del diagnóstico y de la implementación del Balanced Scorecard se generaran las recomendaciones para evaluar las mejoras propuestas.

### **Descripción del área de estudio**

Para esta investigación se estableció como área de estudio la empresa colombiana QUALA S.A donde se tomó como referente los datos del área de talento humano, de la sede en Bogotá.

### **Población**

25 colaboradores, que se relaciona a continuación:

<b>Talento Humano</b>	<b>Planta de Producción</b>	<b>Personal Retirado</b>
5	10	10

### **Resultados**

#### **Presentación y análisis de los resultados obtenidos.**

A continuación, detallamos y analizamos los resultados de cada uno de los interrogantes realizados a través de un cuestionario en línea.

Con un 66.7% los participantes de la encuesta consideran que no es adecuado el actual proceso de selección de personal, con esta percepción la empresa Quala S.A debe

empezar a considerar cambios en dicho proceso, que van en aras de mejorar y lograr la idoneidad del mismo, tanto para la satisfacción de los candidatos, como para satisfacción en cuanto al personal que ingrese a la empresa.

El 72% de los encuestados respondió no y un 28% respondió sí, a la pregunta sobre las plataformas o medios que utiliza Quala S.A para publicar sus ofertas laborales. Se logra evidenciar que este proceso presenta falencias porque las ofertas no se encuentran publicadas de forma visible para los aspirantes en la página principal, existe un link denominado déjanos tu hoja de vida el cual direcciona a la página de ofertas laborales a nivel de Latinoamérica. Las ofertas no son atractivas para los aspirantes porque se limitan a mostrar las funciones, ubicación y fecha de publicación. Además, la búsqueda de las ofertas es compleja y para los jóvenes que no aspiren a ser aprendices es complejo encontrar vacantes que se acomoden a su experiencia o nivel de estudio. Por último, una fortaleza que tiene Quala S.A en el proceso de publicación de ofertas es la que realiza en la bolsa de empleo.com, donde estas se encuentran más detalladas y actualizadas.

El 66.7% respondió no y el 33.3% respondió si, al interrogante sobre la información que brinda la compañía acerca de los beneficios o propuestas de valor a sus futuros empleados. Podemos identificar que, durante el proceso de selección, la información acerca de los beneficios que ofrece la empresa a sus colaboradores no es socializada de forma adecuada y representa un factor de desmotivación para los aspirantes. Cabe resaltar que esta es una de las ha convertido en una estrategia de las compañías en la actualidad, para fomentar el bienestar, motivar y retener a sus empleados porque son el activo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

En la pregunta 4 sobre si se encontraron cómodos en el momento de la entrevista se observa que cerca a la mitad de encuestados respondió que no, lo cual nos da indicio de

presentar alguna molestia en este momento, lo cual nos va a influir en la presentación y proceso de entrevista y afectará por consiguiente al demostrar sus capacidades, cualidades y conocimiento y que el desempeño durante este proceso. También para la empresa es un factor negativo debido a que cuando se realiza un proceso de selección no tiene a la mitad de los aspirantes de una manera cómoda y se quedará con el deseo de conocer el desempeño que estas personas puedan tener en un mejor ambiente. O en el caso de contratación debemos recordar la importancia de la primera impresión y que si una persona no estuvo cómoda en el proceso de selección le va a suceder algo similar en los primeros periodos en la empresa lo cual impactará directamente en la adaptación y desempeño dentro de su labor.

En la pregunta 5 sobre las preguntas y dinámicas aplicadas encontramos que 2 de cada 3 personas no se encuentran conforme con ellas o encuentra que son inapropiadas, lo cual podría indisponer en el proceso de selección a las personas y generar un rendimiento bajo en el proceso de selección o en el proceso de adaptación al empleo nuevo, también que dentro del proceso una persona con grandes capacidades se indisponga y no las pueda demostrar allí o el desarrollo de sus actividades. También esta pregunta nos da un fundamento a entender el resultado de la pregunta 4 donde la mitad de los aspirantes no estaban cómodos con el proceso y uno de los factores es este las preguntas y dinámicas realizadas.

Esta pregunta está relacionada con la estructura de los cargos, la descripción de los cargos y sus funciones, donde se presenta un 78.3% de desacuerdo ya que la finalidad básica del puesto de trabajo en función de su contribución a los resultados de la organización no corresponde a la descripción y los trabajadores terminan ejerciendo tareas múltiples en muchos campos.

El resultado obtenido en esta pregunta concuerda con lo analizado en los resultados anteriores donde la mitad de los encuestados considera que el cargo que ejerce no es acorde a

su perfil y a las capacidades y conocimientos que tiene para aportar a la empresa, o no fueron capacitados para desempeñar el cargo lo cual se transforma en un riesgo organizacional, en sobrecostos o en frustraciones para el trabajador. El proceso de selección debe tener claro el perfil, lo que busca con la vacante y lo que espera del trabajador, situación que no se presenta en QUALA.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta se evidenció según la gráfica que el 84% de las personas seleccionadas encuentran inconformidades al momento de culminar el proceso de contratación, esto se presenta debido al inadecuado manejo interno que se presenta en la organización en los procesos de contratación al personal.

De acuerdo con la siguiente gráfica podemos determinar que el personal seleccionado no recibió la capacitación de ingreso. Lo cual genera un riesgo para la empresa debido que al no estar capacitado el personal no podrá desempeñar exitosamente su labor y dentro de la empresa esto, a su vez supone un fracaso en la organización él no conocer la cultura organizacional y los valores corporativos, la misión de la empresa y manual interno de trabajo llevará a un inadecuado desempeño laboral lo indudablemente llevará la empresa a que presente pérdidas económicas y rotación continua del personal.

El seguimiento es muy importante, pues como empresa nos debemos asegurar que el colaborador contratado si está dando el resultado esperado, si se observan falencias se debe hacer capacitación, hasta que el colaborador logre el rendimiento que se espera para el cargo.

El principal aspecto a modificar en la sección de personal actual, es el proceso de inducción y seguimiento, este aspecto es de suma importancia porque va a contribuir en el buen desempeño del nuevo colaborador y que este vaya en concordancia con los objetivos organizacionales y esto solo lo pude lograr con un buen acompañamiento; otro tema es tiempo que dura todo el proceso de selección del personal desde el anuncio de la vacante

hasta la culminación del proceso de contratación, además también hay que revisar la definición de los perfiles, esto indica que se debe estudiar mejor los cargos y aunar coherentemente el perfil a buscar para el mismo.

Al finalizar la encuesta se les explico a los encuetados lo que es el cuadro de mando y su función para evaluación en procesos y que este podría ayudar a la toma de decisiones dentro de las organizaciones a los que el 88% de los encuestados se mostró a favor de la implementación de este dentro de Quala S.A como como medio de evaluación del adecuado proceso de personal.

### **Recomendaciones**

Compromiso de la compañía QUALA SA con la implementación de los planes de mejora, ejecución y control con el fin de mitigar los riesgos de rotación de personal, bajo desempeño y pérdida de producción.

Seguir las actividades propuestas mediante el diagrama de Gantt, que permite construir y visualizar relaciones, asignar tareas por roles y además realiza internamente el cálculo de la ruta crítica para priorizar la ejecución de ciertas actividades que se ajustan al desarrollo cronograma, sin caer en retrasos o desaciertos en los tiempos de entrega.

Establecer procesos de selección donde se establezcan las entradas y salidas al ocupar una vacante, formalizar un documento donde se describan claramente los perfiles, funciones y requisitos que debe cumplir un trabajador que quiera ocupar una plaza en QUALA.

Fomentar programas de acompañamiento y evaluación que permitan medir el cumplimiento de las tareas y objetivos del trabajador con el fin de garantizar la satisfacción de la empresa y del trabajador en su cargo.

Analizar y reestructurar preguntas y metodologías a aplicar dentro del proceso de selección que nos permita establecer conocer al aspirante sin generar incomodidad.

Propiciar un ambiente que le brinde seguridad al aspirante en el momento de la entrevista y proceso de selección que le permita demostrar todas sus fortalezas.

Para obtener un diagnóstico actualizado del proceso de selección de personal de la empresa Quala S.A, es necesario que el área de talento humano realice un plan anual de vacantes, el cual debe ser socializado con todos los colaboradores. Esto permitirá obtener información relevante con el fin de conocer las vacantes disponibles y como es la provisión del empleo.

Para lograr implementar el balanced scorecard y las propuestas de mejora, es recomendable que tanto el área de talento humano, las directivas de la compañía, como los colaboradores directos de la empresa, se involucren activamente en el desarrollo, monitoreo y seguimiento de las actividades. Esto permitirá definir planes de acción con el fin de obtener mejores resultados para el proceso de selección de personal de Quala S.A

Se debe realizar un diagnóstico de las necesidades del proceso de contratación para determinar cuáles son los procesos que se deben reforzar.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el diagnóstico es importante que se realice la propuesta de mejora al proceso actual de contratación de la empresa y esta debe estar dirigido a reducir pasos para culminar un buen proceso contratación.

Es importante crear un plan de capacitación el cual responda a las necesidades del personal y la empresa, generar compromiso en el aérea de recursos humanos y establecer parámetros y objetivos de capacitación.



## Conclusiones

Durante el diagnóstico realizado en la empresa Quala S.A se encontraron fortalezas como la búsqueda del bienestar de sus empleados, sin embargo, se debe fortalecer el proceso de selección de personal ya que presenta dificultades en el seguimiento de las actividades de sus empleados y personal que ingresa.

Dentro de las organizaciones el capital de mayor valor es el humano, por ende, el proceso de selección debe hacer de forma minuciosa, basándose en unos estándares de calidad definidos con el fin de que sus actividades contribuyan de manera exitosa a los objetivos de la organización.

Se identificó la necesidad de controlar y medir los niveles de calidad y satisfacción del área con el fin de conseguir una mejora continua de sus procesos, para ello se identifica como necesidad la implementación de un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral (CMI) como herramienta metodológica para definir y hacer seguimiento a la estrategia de selección de personal que permita analizar aspectos financieros, clientes, procesos internos y educación y crecimiento. Cabe resaltar que en el prototipo se encuentra detallado cada objetivo del balance con su respectivo indicador, responsable y meta.

Para concluir, la mejora de los procesos depende de una estrategia encaminada en la satisfacción de las necesidades tanto del empleador como del empleado, es bajo esta razón que se lograron establecer propuestas de mejora basadas en: diagnósticos sobre las necesidades de contratación, elaboración de un plan semestral de vacantes, plan de capacitación, planes de acción, acompañamiento por parte de las directivas y el seguimiento estará a cargo del área de talento humano.

### Referencias bibliográficas

- COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL, Constitución Política de Colombia, (2015),  
imprenta Nacional. {En línea}. {Consultado 10 de diciembre de 2016}  
<http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%20202015.pdf>
- Delgado, M. S. (2015). Administración 1. Larousse - Grupo Editorial Patria.  
<https://books.google.com.co/books?id=DM5UCwAAQBAJ>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250-291).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.169-198).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.299-316).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-307).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>
- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.  
<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

Gerencie.com (2019). Reglamento interno de trabajo. <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 251). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse -Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>

Ministerio de Trabajo. (2020) ¿Qué es la seguridad social? <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>

Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción y desempeño laborales. (Spanish). Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 7, 1–11.

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del

Valle. (pp.17-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.66-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.69-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.110-118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp. 119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.76-83). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.123-130). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.180-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013).(pp.148-179). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Perdomo P., S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado. UNAD. Florencia

[OVI]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

Quala (2021), Quala te ofrece, [http://www.quala.com.co/colombia/empleo-multinacional-](http://www.quala.com.co/colombia/empleo-multinacional-colombia/quala-te-ofrece/)

[colombia/quala-te-ofrece/](http://www.quala.com.co/colombia/empleo-multinacional-colombia/quala-te-ofrece/)

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).

Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5)

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte.

(pp.61-123). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10)

### Anexos

Formato de encuesta en línea:

Nro. Pregunta.	Pregunta.	SI	NO
1	¿Considera que el proceso de sección de personal implementado en la empresa es el adecuado?		
2	¿Considera que las plataformas o medios que usa la compañía para publicar las ofertas laborales son las indicadas y sus convocatorias son atractivas?		
3	¿Le pareció durante su proceso de contratación, clara la información suministrada sobre la propuesta de valor o beneficios que ofrece la compañía a sus futuros empleados?		
4	¿Se sintió cómodo al momento de presentar su entrevista de trabajo?		
5	¿Le parecieron adecuadas las preguntas y la dinámica implementada durante la entrevista?		
6	¿Considera que dentro de la organización están bien estructurados los		

	perfiles laborales requeridos por puesto de trabajo?		
7	¿Cree usted que hay personal en puestos de trabajo, que no concuerdan con su perfil laboral o no capacitados para desempeñar el mismo?		
8	¿Después de ser seleccionado, le pareció fácil el proceso para culminar la contratación?		
9	¿Recibió capacitación adecuada antes de empezar a desempeñar sus labores?		
10	¿Tuvo un correcto seguimiento de su desempeño y orientación durante los primeros meses?		
11	Seleccione que aspectos deben ser modificados, en todo el proceso de selección de personal		
12	El concepto de Balanced Scorecard, o también llamado cuadro de mando integral, es una herramienta de análisis, reflexión y ayuda para la toma de decisiones, además de una herramienta de seguimiento de todos aquellos indicadores que queremos tener bajo control, entre ellos el proceso de selección de personal y		



	<p>evaluación de este. ¿Considera que Balanced Scorecard es una buena opción para evaluar todo el proceso de selección, contratación e inducción de personal?</p>		
--	---	--	--

### Localización Quala S.A.S – Sede Bogotá D.C

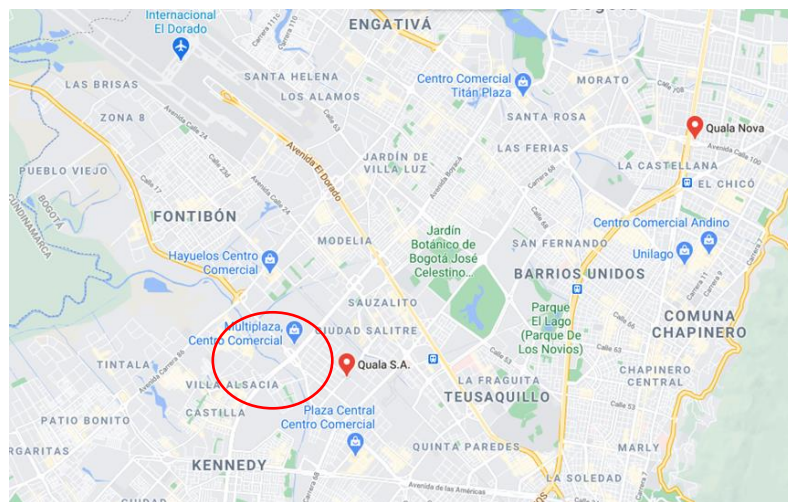


Ilustración 1 Localización Quala S.A.S – Sede Bogotá D.C

Fuente: Google maps

### Metodología de investigación

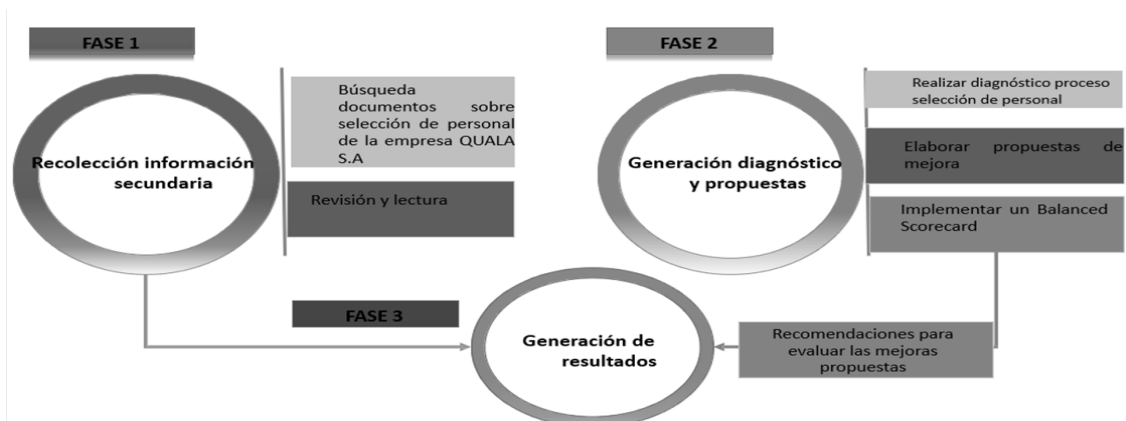


Ilustración 2 Metodología de investigación

Fuente: elaboración propia

## Fases del proyecto



Ilustración 3. Diagrama de Gantt

Fuente: autoría propia

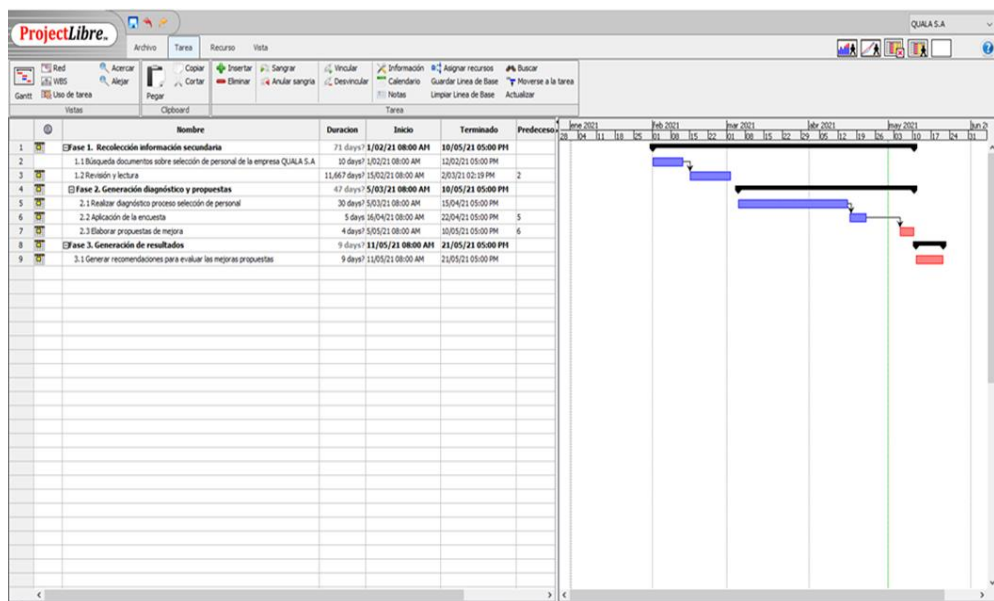


Ilustración 4. Fases del proyecto

Fuente: autoría propia

## 1. Resultados

1. ¿Considera que el proceso de selección de personal implementado en la empresa es el adecuado?

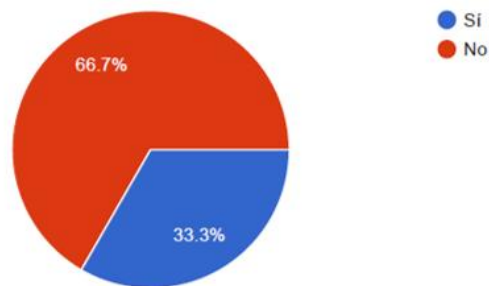


Ilustración 5. Gráfica pregunta 1

2. ¿Considera que las plataformas o medios que usa la compañía para publicar las ofertas laborales son las indicadas y sus convocatorias son atractivas?

25 respuestas

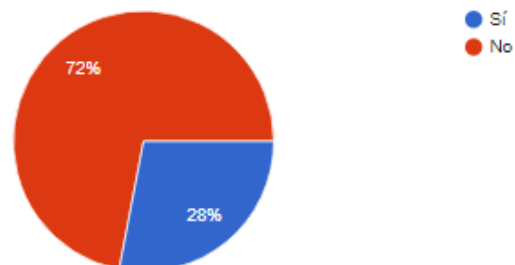


Ilustración 6. Gráfica pregunta 2

3. ¿Le pareció durante su proceso de contratación, clara la información suministrada sobre la propuesta de valor o beneficios que ofrece la compañía a sus futuros empleados?

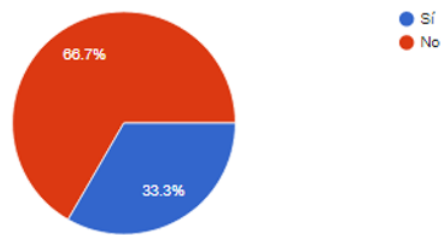


Ilustración 7. Grafica pregunta 3

4. ¿Se sintió cómodo al momento de presentar su entrevista de trabajo?

25 respuestas

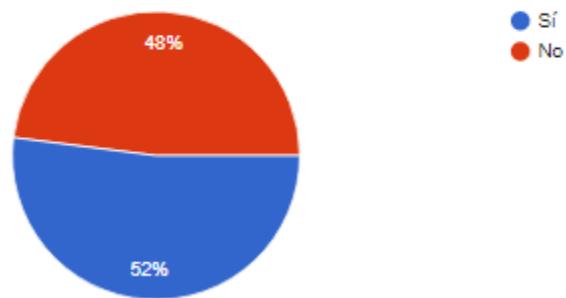


Ilustración 8. Grafica pregunta 4

5. ¿Le parecieron adecuadas las preguntas y la dinámica implementada durante la entrevista?

25 respuestas

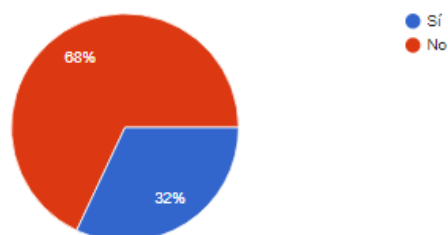


Ilustración 9. Grafica pregunta 5

6. ¿Considera que dentro de la organización están bien estructurados los perfiles laborales requeridos por puesto de trabajo?

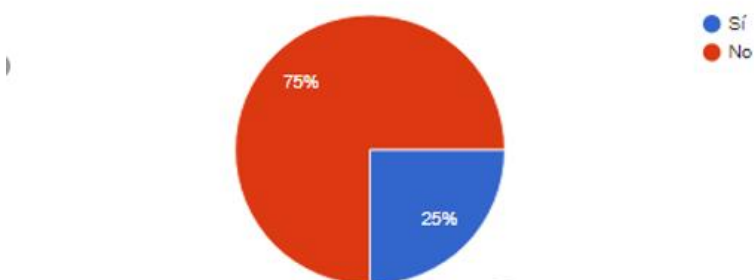


Ilustración 10. Grafica pregunta 6

7. ¿Cree usted que hay personal en puestos de trabajo, que no concuerdan con su perfil laboral o no capacitados para desempeñar el mismo?

25 respuestas

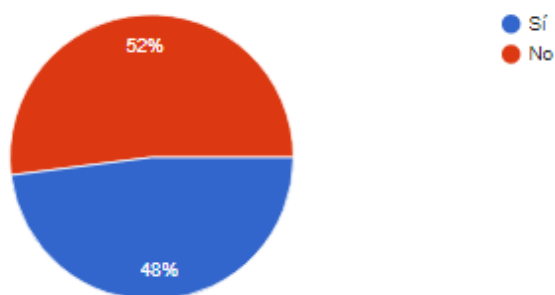


Ilustración 11. Grafica pregunta 7

8. ¿Después de ser seleccionado, le pareció fácil el proceso para culminar la contratación?

25 respuestas

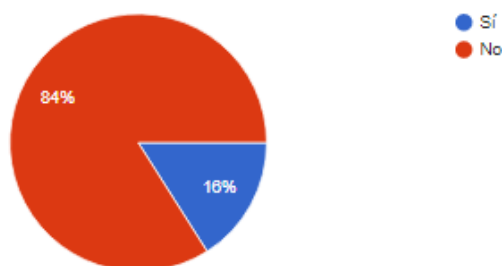


Ilustración 12. Grafica pregunta 8

9. ¿Recibió capacitación adecuada antes de empezar a desempeñar sus labores?

25 respuestas

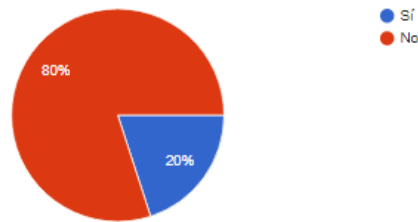


Ilustración 13. Grafica pregunta 9

10. ¿Tuvo un correcto seguimiento de su desempeño y orientación durante los primeros meses?

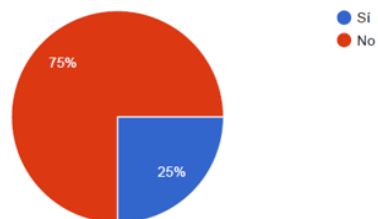


Ilustración 14. Grafica pregunta 10

11. Seleccione que aspectos deben ser modificados, en todo el proceso de selección de personal

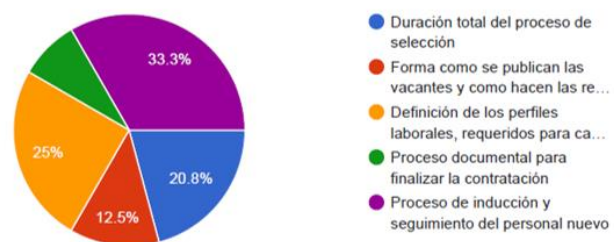


Ilustración 15. Grafica pregunta 11

El concepto de Balanced Scorecard, o también llamado cuadro de mando integral, es una herramienta de análisis, reflexión y ayuda para la toma de decisiones, además de una herramienta de seguimiento de todos aquellos indicadores que queremos tener bajo control, entre ellos el proceso de selección de personal y evaluación del mismo. ¿Considera que Balanced Scorecard es una buena opción para evaluar todo el proceso de selección, contratación e inducción de personal?

25 respuestas

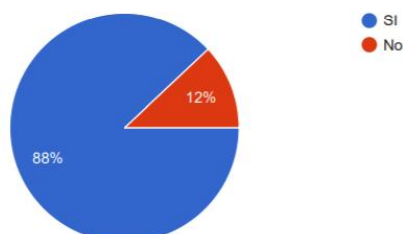



Ilustración 16. Gráfica pregunta 12

## Prototipo del Balanced Scorecard

 **BALANCED SCORECARD**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Responsable	Peso	Meta	Actual	%	Puntos	Semáforo
FINANCIEROS	Garantizar el Valor continuo del Negocio	1.1 Costos de Contratación	Finanzas	45	22%	10%	45%	28,10	🔴
		1.2 Ingresos Por empleado	Finanzas	15	18%	14%	78%	6,82	🔴
		1.3 % Utilidad operativa	Finanzas	10	25%	20%	80%	7,78	🟡
		1.4 Flujo neto de efectivo	Finanzas	10	200.000	110000	55%	8,00	🔴
						20			5,50
								16,67	
CLIENTES	Mejorar la estrategia de atracción de Talento	2.1 Tiempo promedio de vacantes por cubrir	Talento Humano	10	9	8	89%	8,89	🟡
		2.2 Índice Ingresos vs Retiros	Talento Humano	10	9	7	78%	7,78	🔴
				20				16,95	
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los Programas de Reclutamiento	3.1 Índice de contratación por referidos	Talento Humano	5	85	70	82%	4,12	🟡
		3.2 Tiempo de Contratación	Talento Humano	5	85	85	100%	5,00	🟢
		3.3 Tasa de Contratación Interna	Talento Humano	5	88	75	85%	4,26	🟡
		3.4 Tasa de retención del personal	Talento Humano	5	42%	30%	71%	3,57	🔴
				15				12,20	
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	Formular nuevos principios de Reclutamiento	4.1 Tiempo de capacitación y entrenamiento	Talento Humano	3	9	7	78%	2,33	🔴
		4.2 Nivel de Satisfacción	Talento Humano	2	10	6	60%	1,20	🔴
		4.3 Tasa de promoción interna	Talento Humano	6	9	7	78%	4,67	🔴
		4.4 Índice de competencia ejecutiva	Talento Humano	4	9	9	100%	4,00	🟢
				100				TOTAL	73,9

Ilustración 17. Prototipo del Balance Scorecard

# Balanced Scorecard

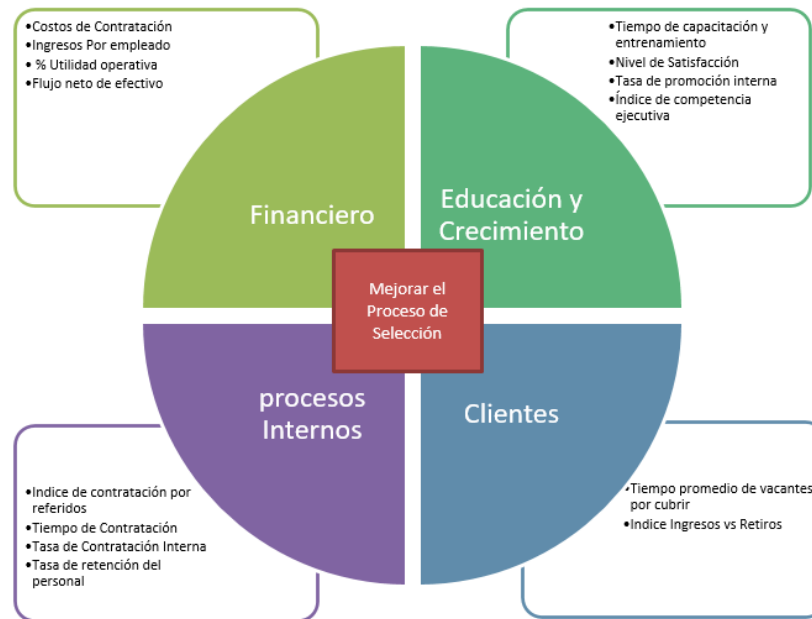


Ilustración 18. Balance Score Card