

**Propuesta de Mejoramiento al Proceso de Selección del Personal de la Sociedad Operadora  
de Aeropuertos Centro Norte S.A.S.**

**Diana Vannesa Bueno**

**Milton Alexis Dávila Murillo**

**Yeiber Valencia**

**Jaime Andrés Rodríguez**

**Leidy Tatiana Londoño**

**Grupo 52**

**Tutora:**

**Libeth Juliana Cabezas**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

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

**Diploma de Profundización en Gerencia del Talento Humano**

**Programa de Administración de empresas**

**CEAD Dosquebradas**

**Mayo 2021**

## **Resumen**

Airplan: Operadora de Aeropuertos Centro Norte es la empresa operadora de seis aeropuertos de la zona centro norte de Colombia, que inició operaciones el 15 de mayo de 2008 para cumplir con el Contrato de Concesión No. 8000011 - OK de 2008, inicialmente administrado por la Aviación Civil y la Institución Pública de los Estados Unidos Aeropuerto Olaya Herrera y actualmente propiedad de esta última y de la Agencia Nacional de Infraestructura ANI por un plazo máximo de 40 años tras la firma de un convenio en diciembre de 2014 (AIRPLAN S.A.S, s.f.).

Este sector aeroportuario ha experimentado un importante crecimiento en las últimas dos décadas, lo que ha permitido a las empresas que ofrecen este servicio expandirse en el mercado, la infraestructura y por ende el personal, requiriendo la contratación de un mayor número de trabajadores. en el logro de objetivos comerciales, y no solo como un factor en la creación de ventajas competitivas y valor para las empresas.

De acuerdo con lo anterior, el propósito del proyecto es comprender en su totalidad el mecanismo de cubrir las vacantes que se han presentado en la empresa, utilizando técnicas como la encuesta, que permitió interpretar las deficiencias presentadas en el proceso de selección ya en A su vez, proponer las mejoras correspondientes en los mismos para que la empresa seleccione el personal idóneo para cada puesto, con la urgencia de que AIRPLAN SAS sea eficiente y eficaz en la prestación del servicio.

### **Palabras Clave**

Reclutamiento, Inducción, Selección, Evaluación de desempeño, Gestión de cambio, Talento Humano.

## **Asbtract**

Airplan: Operadora de Aeropuertos Centro Norte is the operating company of six airports in the north central zone of Colombia, which began operations on May 15, 2008 to comply with the Concession Contract No. 8000011 - OK of 2008, initially administered by the Civil Aviation and the United States Public Institution Olaya Herrera Airport and currently owned by the latter and by the National Infrastructure Agency ANI for a maximum period of 40 years after the signing of an agreement in December 2014 (AIRPLAN SAS, nd) .

This airport sector has experienced significant growth in the last two decades, which has allowed the companies that offer this service to expand in the market, infrastructure and therefore personnel, requiring the hiring of a greater number of workers. in the achievement of commercial objectives, and not only as a factor in the creation of competitive advantages and value for companies.

In accordance with the foregoing, the purpose of the project is to fully understand the mechanism of filling the vacancies that have been presented in the company, using techniques such as the survey, which allowed interpreting the deficiencies presented in the selection process already in A su Once, propose the corresponding improvements in them so that the company selects the ideal personnel for each position, with the urgency that AIRPLAN SAS be efficient and effective in the provision of the service.

### **Key Words**

Recruitment, Induction, Selection, Performance evaluation, Change management, Human talent.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Asbtract.....	4
Introducción .....	7
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Planteamiento del Problema .....	10
Antecedentes del Problema.....	11
Justificación .....	15
Marco Teórico.....	16
Marco Legal .....	19
Políticas y normas de reclutamiento .....	19
Políticas de movimientos de personal.....	25
Políticas y normas de selección de personal.....	26
Metodología De La Investigación.....	29
Metodología preliminar .....	29
Resultados.....	31
Propuesta de Mejoramiento .....	33
Recomendaciones .....	38
Conclusiones.....	40
Referencias Bibliográficas .....	41

Anexo.....	44
------------	----

### **Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Metodología Preliminar.....	29
---	----

<b>Tabla 2.</b> Comparación etapas del proceso de selección actual Vs proceso propuesto o mejorado .....	34
--	----

## Introducción

AIRPLAN SAS es una empresa dedicada a la operación, gestión, adecuación, desarrollo comercial, modernización y mantenimiento de seis estaciones aéreas en la región centro norte de Colombia: Olaya Herrera de Medellín, José María Cole Doval de Rio Negro, Los Garzón de Montería, Antonio Roldán Betancur de Carepa, El Caraño de Quibdó y Las Brujas de Corozal (AIRPLAN SAS, sf).

Inició operaciones el 15 de mayo de 2008 para dar cumplimiento al Contrato de Concesión de 2008 No. 8000011. Inicialmente fue administrado por la Corporación de Aviación Civil y la Agencia Pública Aeroportuaria Olaya Herrera, y actualmente es administrado por esta última y la Agencia Nacional de Infraestructura ANI. la firma de otro convenio en diciembre de 2014, el plazo máximo es de 40 años, debido a esta prórroga, el plazo del contrato será de al menos 2032 y hasta 2048 (AIRPLAN SAS, sf).

Desde octubre de 2017, la organización pasa a formar parte del Grupo ASUR, un operador aeroportuario internacional líder con una serie de concesiones para operar, mantener y desarrollar 16 aeropuertos en el continente americano.

Dado esto, el presente proyecto se efectúa con el propósito de plantear una propuesta de mejoramiento al Proceso de Selección del Personal de la empresa AIRPLAN S.A.S., pues el crecimiento exponencial de la misma en los últimos años, y la búsqueda de garantizar la calidad en los diferentes procesos de su operación, han obligado a la compañía a incrementar la cantidad de personal, por ello, para seleccionar a los candidatos que mejor se adapten a las necesidades de la organización, la empresa pretende conocer a los candidatos que tienen más probabilidades de ser contratados a través de la selección de personal, y que realizarán eficazmente el trabajo asignado. Para ellos, siempre se basa en normativa interna. A través de la normativa, puede

generar sentido de pertenencia en los colaboradores, y puede gestionar la cultura organizacional, promover o restringir determinadas conductas laborales, lo cual es una prueba firme del cumplimiento de la empresa para cumplir con los requisitos legales, y ser responsable. al comunicarse con los empleados.

Para ello, fue necesario en primera instancia conocer a fondo el proceso actual de selección del personal de la compañía, con la finalidad de diseñar la propuesta adecuada, con las mejoras propicias para el caso.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una Propuesta de Mejoramiento al Proceso de Selección del Personal de la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S. para que los(as) candidatos(as) conozcan las fases y las etapas de selección a los cuales se someten al momento de postularse y participar en un proceso de selección para una vacante de empleo.

### **Objetivos Específicos**

Comprender el proceso de selección de la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte del País S.A.S.

Investigar cómo es el diseño y la ejecución del sistema de evaluación del proceso de selección.

Identificar como se garantiza la contratación oportuna del personal.

Diseñar propuesta con las mejoras respectivas identificadas para el cambio en el proceso de selección.

## **Planteamiento del Problema**

En los últimos 20 años, tanto a nivel nacional como internacional, el sector aeroportuario ha sido uno de los de más rápido crecimiento. Esto se debe a la mayor demanda de comunicaciones y transporte entre varias regiones y países. (SICA, s.f.)

Su boom es tan alto que aún hoy en día cualquier zona con gran cantidad de carga o pasajeros que transita cuenta con una terminal, de hecho, hoy en día son muchas las empresas privadas encargadas de brindar este tipo de servicio.

Por lo tanto, este sector fue considerado en este proyecto, más específicamente AIRPLAN SAS, que es el operador de seis aeropuertos en la región centro norte de Colombia, el cual inició operaciones el 15 de mayo de 2008 para cumplir con la inicial Gestionado por la empresa de aviación civil y el organismo público del aeropuerto Olaya Herrera, ahora administrado conjuntamente por este último y la Agencia Nacional de Infraestructura ANI, inicialmente administrado por la empresa de aviación civil y el Aeropuerto Olaya Herrera, licencia 2008 No. 8000011 El plazo máximo del contrato es de 40 años. Otro avión en diciembre de 2014 (AIRPLAN SAS, sin especificar). Sin embargo, debido al desarrollo de la empresa en los últimos años, y a la importancia que ha adquirido el capital humano para las organizaciones hoy en día, ésta ha requerido la búsqueda y vinculación de nuevos trabajadores en las diferentes áreas operativas y administrativas para elevar el desempeño en la prestación del servicio en todas las sedes a nivel nacional, para lo cual requiere de la aplicación de un proceso de selección de personal pertinente y eficiente, que permita vincular a los puertos de trabajo personas con el perfil adecuado y con las habilidades y destrezas requeridas, que generen beneficios organizacionales y personales en el desempeño de sus labores.

## Antecedentes del Problema

A lo largo de la historia, el proceso de selección ha sufrido muchos cambios, principalmente a causa de las tecnologías de la información; especialmente desde la década de los 90 hasta la actualidad. Han evolucionado sobre todo en la forma de realizar el reclutamiento de personal, lo que ha obligado a realizar adaptaciones a las empresas que soliciten encontrar al candidato ideal.

Estébanez (2019) en el blog GBS Recursos Humanos, manifiesta:

Los tipos de reclutamientos y los periodos que los componen, entre esos se encuentra el reclutamiento 1.0. Dadas las limitaciones de los reclutadores y candidatos, el proceso de selección fue más complicado en la década de 1990. Por lo general, el cronograma lo realiza la empresa en persona o por carta. La oferta de trabajo se ha publicado en el periódico. No cabe duda de que esta es la era del papel, porque todos los CV están organizados en carpetas para cada proceso de selección. Al mismo tiempo, comenzó a utilizar Internet y la Web 1.0. Estos sitios son estáticos y no le permiten adjuntar archivos, publicar comentarios o proporcionar retroalimentación. Finalmente, la contratación se realizó a través de la base de datos personal de cada empresa.

De igual forma Estébanez (2019) enuncia acerca del reclutamiento 2.0:

En la era de la información no podía faltar el reclutamiento de candidatos vía web. La revolución de internet y la web 2.0 dinámica, así como la inclusión de los teléfonos móviles, ofrecían una nueva versatilidad que hacía de la difusión de ofertas a través de internet una herramienta muy eficaz para la captación de candidatos.

Con la llegada de las redes sociales y los portales de contratación, los profesionales de RR.HH. pueden acercarse mucho a esta persona y obtener acceso a muchos datos que no se pueden obtener con los métodos tradicionales.

La información personal publicada en las redes sociales, luego de un manejo adecuado y un uso estricto, nos permite ver literalmente el interior de los potenciales candidatos.

Un análisis exhaustivo de la versión 2.0 utilizando la tecnología adecuada y las aplicaciones y herramientas adecuadas puede ayudarnos a determinar si una persona tiene el talento para el puesto que estamos buscando. Todo ello en un tiempo récord, con un coste mínimo y una certidumbre considerable. Asimismo, Estébanez (2019) mencionó lo siguiente sobre Reclutamiento 3.0:

Desde 2011, el uso de Internet, RRSS y teléfonos móviles se ha convertido en el trabajo diario de cualquier profesional. El acceso a la información y la inmediatez hacen que la contratación sea cada vez más eficaz. Las redes sociales profesionales como LinkedIn o Behance son más fuertes. Los portales de empleo en línea se mejoran y se subdividen (regla de Infojobs). También existen blogs profesionales y otras herramientas involucradas en la gestión de la contratación en múltiples sitios: la misma oportunidad laboral puede estar activa en diferentes medios digitales, aumentando así su influencia.

Por último, sobre el reclutamiento 4.0 Estébanez (2019) establece que:

Es en la que nos encontramos en la actualidad y realmente, es una prolongación del reclutamiento 3.0 con una diferencia notable: la imagen de marca. No únicamente para las empresas, sino también para los candidatos: la denominada y más que conocida marca personal. Actualmente es fácil encontrar candidatos que cuentan ya no sólo con su perfil profesional en redes como LinkedIn. También disponen de un porfolio, blog o red social en la que desarrollan algún proyecto o donde los reclutadores podemos atisbar su trayectoria y aptitudes. Y todo esto en tiempo real.

Durante 2018, el propósito principal de la gestión del talento de AIRPLANE S.A.S. es establecer nuevas capacidades, es decir, existir, conocer y saber afrontar el proceso de cambio empresarial generado por el nuevo sistema de control interno.

Esto significa cambiar procesos, controles, métodos de trabajo, metodología, gerentes, instrucciones y fortalecer la cultura en base a los lineamientos del "Código de Ética". Todos estos involucran específicamente:

Actualización de procesos.

Actualizar la descripción y la información de los puestos.

Socialización, formación y entrenamiento para nuevos deberes.

Ajustar, confirmar y socializar la nueva versión de las reglas internas de trabajo.

Construir, confirmar y socializar nuevos códigos éticos.

Trabajar con personas para gestionar la promoción de la gestión del cambio.

Para los empleados de la empresa, este es un año lleno de cambios, sus métodos de trabajo, el trabajo realizado, los requerimientos de las características de la información, la implementación del tiempo de entrega de nuevos resultados, la gestión de la comunicación, entre otras cosas; por lo tanto, deben ser el trabajo detallado y específico de los cambios comerciales no solo afecta a muchas personas, sino que también pone mucho esfuerzo en cumplir con los nuevos requisitos y asume un alto nivel de responsabilidad.

El proceso de desarrollo de la gestión del cambio de AIRPLAN S.A.S. permite resolver y mitigar los riesgos que puedan surgir por cambios de fuentes externas o internas, y mejorar el desempeño de las personas y su entorno, para que puedan ser manejados de manera eficiente. Riesgos determinados para prevenir y reducir la ocurrencia de eventos que afecten la seguridad operacional, y para eliminar o modificar las medidas de control de los riesgos de seguridad operacional que ya no son necesarios o ya no son efectivos debido a cambios en el ambiente operacional.

Según Airplan (2018), como se refleja en el informe de gestión de la empresa,

Se han realizado 13 capacitaciones para nuevos empleados de la empresa. El contenido de la capacitación incluye: estructura organizacional, interacción entre procesos, conceptos básicos de gestión de la calidad y sistema de gestión de la calidad Responsabilidades de personal, la realización de las metas y políticas del sistema, el significado de trabajar bajo el método de proceso, resumió y enseñó el software mejorado de la empresa para identificar y registrar productos ajenos a la empresa, consistencia, monitoreo de procesos y evaluación de proveedores, y procedimientos de registro. para mantener a los empleados coherentes con la gestión de documentos definida por la empresa.

Finalmente, visité la intranet como fuente de consultas reales sobre documentos de la empresa.

### **Justificación**

La selección adecuada de personal puede seleccionar el tema correcto en un puesto determinado. Además, el modelo de capacidad de aplicación puede garantizar que el personal asignado a las diferentes áreas de la empresa sea el más adecuado para la función, por lo que puede garantizar que absorben el proceso de manera adecuada y generar de forma eficaz la tarea.

Para Turcios y Avendaño (2016) nos indica que:

El proceso de inducción es fundamental para que la empresa proporcione a los empleados claridad sobre lo que esperan de ellos y lo que esperan de la organización, lo que también facilita que los nuevos empleados crucen mejor los límites entre la incertidumbre y la tensión. Y la comodidad de comprender e integrarse al nuevo entorno que representa la obra de Guglielmett.(s.p.)

Si no hay selección de clasificación y no hay talento adecuado para completar el trabajo, el proceso de aprendizaje será lento e ineficiente. Partiendo de las necesidades de AIRPLAN SAS, la selección y el diseño del plan de onboarding ayudarán a los nuevos empleados a comenzar a trabajar de manera práctica, de manera de obtener mejores datos de producción, por lo que el proyecto es razonable. La particularidad de la actividad a realizar.

Además, los nuevos empleados aprenderán sobre los peligros, las alertas internas y mejorarán la concienciación sobre la prevención de accidentes.

## **Marco Teórico**

El estudio está enfocado en la Propuesta de Mejoramiento al Proceso de Selección del Personal de la empresa Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S., Para implementar esta recomendación, se considerarán algunas referencias citadas a continuación.

### **La Teoría Y**

McGregor, (2006) expone que:

Esta teoría considera que los empleados encontrarán la fuente de satisfacción laboral y se esforzará por lograr los mejores resultados para la organización, por lo que la empresa debe liberar las habilidades de los empleados para sustentar los resultados anteriores, para ello deben estandarizar las actividades laborales y generar control y mantener el orden para que los empleados sean reconocidos (p. 109).

En esta teoría, los empleados son activos, tienen que trabajar y responsabilizarse, hay participación, delegación y comunicación, es decir, los empleados tienen la capacidad de resolver problemas en gran medida, incluido el uso de la imaginación, la innovación y la creatividad y su fuerza en cada área.

### **Círculos de Calidad**

Siguiendo a Ishikawa (1997) nos habla de:

Los círculos de calidad tuvieron su nacimiento en Japón a comienzos de la década de los 50 después de la 2ª Guerra Mundial y son equipos integrados por un pequeño número de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad en horas de trabajo, para poder identificar las causas de aquellos problemas que pudieran surgir y proponer así una solución óptima para ellos.

Con la formación de estos círculos, los trabajadores y la administración asumen conjuntamente la responsabilidad de la definición y resolución de los problemas de coordinación, productividad y, por supuesto, de calidad, y este campo se favorece (p. 273).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de la organización se ven afectados por los siguientes factores:

El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.

Tus necesidades cambiantes.

Tus metas específicas.

Los productos que proporciona.

El proceso que utiliza.

El tamaño y la estructura de la organización.

Tanto las partes internas como externas, incluidos los organismos de certificación, pueden utilizar este estándar internacional para evaluar la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos legales y reglamentarios del cliente que se aplican a los requisitos de productos y organizaciones.

Chiavenato, (2009) nos plantea en:

El libro Comportamiento Organizacional la importancia de diseñar una estructura ordenada dentro de la organización para integrar y coordinar personas, tareas, recursos, etc. Para lograr las metas propuestas se consideran en su conjunto diferentes variables, como su visión, misión, proceso y relaciones laborales. Cuando una organización necesita recursos humanos para lograr sus objetivos y está lista para usarlos por dinero, los recursos humanos son comprensiblemente independientes. Por otro lado, los trabajadores

necesitan fondos para cubrir sus necesidades básicas y, por lo tanto, están dispuestos a cambiar dinero por los recursos disponibles. (p.103-348).

McGregor (2006) expuso en su libro *El lado humano de la empresa* los principios de integración para alcanzar metas y expectativas que:

Se deben tener en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las de las personas que la integran, para esto el empleado debe ser alentado y motivado a desarrollar voluntariamente sus capacidades, su conocimiento, su ingenio de forma que contribuyan al éxito de la empresa. Adicional a esto las áreas de personal se deben enfrentar de igual manera a los desafíos internos y externos que afectan a la organización y a las personas que la integran, tales como los derivados de los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y culturales, y los generados por el sector público y a nivel interno factores como los sindicatos. (p.26- 59).

En su libro *Administración de Recursos Humanos* nos dicen que: “se deben crear políticas de personal acordes a los objetivos generales de la empresa, esto debe ponerse en práctica para la mejora del área”. (Werther & Davis 2008, p. 55).

Igualmente, Chiavenato (2009) dijo: “otra herramienta importante de la investigación de evaluación del desempeño incluye la identificación, medición y gestión del desempeño humano de la empresa”. (p. 48).

Harper y Lynch, (1992) exhibe que:

La evaluación del desempeño es una técnica de gestión indispensable en las actividades administrativas. Es un método que puede descubrir problemas de supervisión, integrar a los empleados en sus puestos y motivar problemas. También describe el grado en que se completan las tareas en el trabajo de los empleados; en otras palabras, es una tecnología diseñada para evaluar el desempeño de los empleados de la manera más objetiva (p. 21). Asimismo, con respecto a la descripción del puesto, “se puede decir que escribe las responsabilidades y responsabilidades del puesto por escrito, y luego explica las normas del

puesto para que cada campo pueda desempeñar un papel correcto en su proceso de trabajo”.

(Chruden 1993. p. 94).

Otro aspecto importante es la teoría de sistemas producida por trabajos publicados por Ludwig Von Bertalanffy entre (1950 y 1968):

Un sistema es una colección organizada de cosas o partes que interactúan e interdependientes, y estas cosas o partes forman un todo único y complejo; la teoría de sistemas es una rama específica de la teoría general de sistemas, que fue desarrollada por German Ludwig.

El proceso de contratación es la base básica para conocer a posibles candidatos calificados en la organización (Katz & Kahn, 1993).

De igual manera, se destaca la definición interpretada por Cuesta, A. en Agüero (2010):

La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica. (s.p.)

Esta definición resalta la temporalidad y dinámica en el contexto del proceso de trabajo actual de nuestro objeto de investigación AIRPLAN, lo que significa que la fuerza utilizada en la caracterización de su proceso es flexible.

### **Marco Legal**

En cuanto al marco legal, tomando en cuenta los lineamientos establecidos en el manual de políticas, normas y procedimientos de la Organización de los Estados Americanos (OEA), esta es una guía precisa orientada a dividir el reclutamiento y selección de personal y el campo laboral. Está relacionado con los servicios prestados por los departamentos antes mencionados, por lo que este es un manual relevante para considerar en el desarrollo del proyecto.

## **Políticas y normas de reclutamiento**

Las políticas contenidas en el manual, están en concordancia con la misión, visión y filosofía general de la compañía y a su vez aplican para el personal administrativo en su totalidad.

Por ende, Poder Judicial (2017) establece en este manual las siguientes políticas y normas de reclutamiento:

**Del proceso de reclutamiento:** Al contratar personal, deben adoptarse métodos, técnicas y procedimientos objetivos y transparentes para contratar personal adecuado del mercado laboral.

Departamento de reclutamiento y selección de personal debe mantenerse actualizado en cuanto a los nuevos conocimientos y tecnologías actuales que se produzcan en este campo profesional, de modo que, brinden un excelente servicio a sus usuarios.

El personal del departamento debe realizar su trabajo dentro de un estricto marco profesional y ético sin discriminación alguna.

El departamento de reclutamiento y selección de personal debe contar con el apoyo técnico necesario y el espacio físico adecuado para que pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva, segura y privada.

## **Responsabilidades de la división de reclutamiento y selección de personal:**

Serás responsable de: reclutamiento y selección de nuevos puestos, reclutamiento y selección de vacantes, evaluación de candidatos para promoción o promoción, evaluación de transferencia de personal, requisitos de transferencia y comunicación y resultados de entrevistas.

Asimismo, brindará apoyo al campo de gestión de capital humano solicitado cuando sea necesario.

La División de Reclutamiento de Personal y Selección de División establecerá o seleccionará los métodos, técnicas y procedimientos usados en el proceso de reclutamiento de personal administrativo de la agencia.

El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal está obligado a dar a conocer en toda la organización el flujo de personal registrado en la organización, las vacantes específicas que deben cubrirse y los requisitos para estos puestos que deben cumplir los futuros candidatos.

**De la previsión de la demanda de personal:** Los tribunales y las regiones administrativas que necesitan personal deben planificar y predecir sus necesidades, y notificar periódicamente al departamento de contratación y selección de sus requisitos. Asimismo, deberán justificar debidamente sus requerimientos y notificar con anticipación al departamento todos los asuntos relacionados con el proyecto o plan que impliquen la necesidad de personal.

El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal evitará demandas imprevistas de personal para asegurar que brinde servicios de alta calidad a sus usuarios. El Departamento de Contratación y Selección de Personal debe proponer un plan bienal de contratación de personal para que todos sus usuarios puedan alinear sus necesidades con el plan.

Trimestralmente, los tribunales y las regiones administrativas deben presentar sus requerimientos de personal, de la siguiente manera: en diciembre, el primer trimestre del año, el segundo trimestre de marzo, el tercer trimestre de junio y el cuarto trimestre de septiembre. Para hacer esto, deben completar un cronograma trimestral para satisfacer las necesidades de personal.

**De los puestos o cargos de trabajo:** Los materiales de trabajo diseñados de acuerdo con la complejidad de la tarea y la naturaleza del trabajo se convertirán en la guía principal para reclutar candidatos y seleccionar talentos. El traslado de personal seguirá los mismos principios.

El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal deberá notificar oportunamente al departamento de reclutamiento y selección de personal los cambios, ajustes o nuevos puestos incorporados en las agencias relevantes, de manera de atender oportunamente las necesidades de personal de sus usuarios.

Cuando los puestos han tenido cambios funcionales no reflejados en su descripción de cargo, el usuario del servicio deberá solicitar a la División de Estudios de Recursos Humanos la revisión del documento.

En el caso de reclutamiento y selección interna, la experiencia laboral se puede comparar con el desarrollo educativo, esto se considerará luego del análisis de los directores del departamento de reclutamiento y selección de personal, quienes presentarán candidatos al puesto para su evaluación.

**De las fuentes del reclutamiento:** Cuando se requiera cubrir puestos por vacantes, por adición o por creación se recurrirá, en primer lugar, a las fuentes internas de personal. En segundo lugar, cuando no se cuente con candidatos internos o éstos no sean suficientes, se acudirá a las fuentes externas.

Los avisos de vacantes de reclutamiento interno deberán colocarse en lugares visibles al personal que labora en la institución y contener claramente los requisitos que deben llenar los solicitantes a dichas vacantes.

Los aspirantes a candidatos internos deberán avisar a sus superiores inmediatos que participarán en el proceso de reclutamiento y selección de determinadas vacantes y solicitarles que firmen el Formulario de Solicitud Interna de Vacante, como muestra de que están enterados.

Los avisos externos de vacantes deberán promoverse a través de medios de difusión masiva con el propósito de enterar a la mayor cantidad de personas. El Departamento de

Reclutamiento y Selección de Personal comunicará a los candidatos a puestos en una breve entrevista antes de iniciar el proceso de selección, el salario asignado al puesto, para que los concursantes puedan decidir si les conviene o no continuar con el proceso.

**Del personal:** Todos los empleados de la agencia tienen derecho a participar en la contratación y selección interna de personal. Quienes decidan participar deberán cumplir con todos los requisitos establecidos por el departamento.

Haber aprobado el periodo de adaptación en el puesto. El personal de un puesto, cuyo desempeño no ha satisfecho los requisitos de calidad y excelencia requeridos por la institución, no podrá concursar para otro puesto. Los candidatos internos serán sometidos a todas las evaluaciones establecidas para el puesto a que aspiran y no tendrán ninguna puntuación extraordinaria por ser empleados de la organización.

Para los empleados competitivos, pero no calificados, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal informará al campo de desarrollo de capital humano las debilidades encontradas en los resultados de la evaluación para corregirlas.

Los candidatos que no aprueben el concurso para un puesto deberán esperar seis (6) meses antes de presentarse a otro puesto y un (1) año para concursar para el mismo tipo de puesto.

No podrán concursar personas que tengan relaciones de parentesco hasta cuarto grado con el personal que labora en las Dependencias para la que se postulan.

**De los requerimientos generales para los aspirantes a candidatos:** Los aspirantes a candidatos para cargos vacantes deben llenar plenamente los siguientes requisitos:

Ser mayores de 18 años.

Ser colombiano por nacimiento u origen, o por naturalización.

No haber sido condenado a pena aflictiva o infamante.

Llenar el Formulario de Solicitud de Empleo.

Entregar su currículum vitae.

Copia de sus documentos académicos.

Copia de su cédula de identidad y electoral.

Haber aprobado el periodo de prueba (En caso de ser empleado).

**Límites para el reclutamiento:** Los siguientes aspectos serán considerados como limitantes para presentarse como candidato a puestos vacantes:

1. Tener edad que no le permita prestar, por lo menos, 25 años de servicio a la institución.
2. Tener relaciones de consanguinidad hasta el cuarto grado con el personal que labore en el mismo departamento. Esto sólo es aplicable para laborar en la misma unidad de trabajo, pero podría ser nombrado en otra dependencia.
3. Tener compromisos de trabajo adicionales, que limiten el cumplimiento de sus actividades.
4. Haber sido despedido de empleos anteriores por causas deshonrosas o por irresponsabilidad laboral.

**Reintegración de ex-empleados:** Los ex-empleado que deseen reingresar a la agencia deben cumplir con los requisitos que determine el Departamento de Reclutamiento y Selección. Los empleados que regresen a la agencia en menos de un año no serán evaluados incluso si regresan al mismo puesto, incluso si el empleado está en otro departamento.

Ningún ex-empleado tendrá oportunidad de reingresar si fue despedido de la institución o de su empleo anterior por causas deshonrosas o por falta de calidad en su trabajo. Los ex-empleados sólo tendrán oportunidad de reingreso si existe una vacante disponible.

**De las vacantes:** No solicitar un puesto vacante dentro de los seis (6) meses puede resultar en una suspensión innecesaria del puesto, a menos que se explique razonablemente por escrito en la Administración General o en el área donde se encuentra la plaza. Es difícil contratar personal.

### **Políticas de movimientos de personal**

De igual manera, Poder Judicial (2017) establece las siguientes políticas de movimientos de personal:

**De los movimientos de personal:** Con el fin de estimular el desarrollo de los empleados y recompensar el trabajo destacado, en circunstancias razonables, se permitirán tres tipos de movilidad de los empleados: transferencia, comunicación y promoción o promoción.

**La promoción de personal:** La promoción del personal se basará en los méritos especiales acumulados por el empleado y deberá ser propuesta por escrito por el superior inmediato que propuso la promoción.

Los directores y Encargados de área serán los únicos funcionarios que podrán proponer las promociones de empleados, las cuales deberán canalizarse a través de la División de Reclutamiento y Selección de Personal acompañadas de los documentos que avalen dichas promociones.

La División de Reclutamiento y Selección de Personal investigará el historial laboral de los empleados, revisará sus méritos y evaluará sus capacidades de promoción. Si sus habilidades y razones para la promoción no son suficientes, esta promoción no será aceptada. Si lo considera oportuno, formará un comité de cinco (5) personas para mayor información.

El Comité de Evaluación, para promoción, estará integrado por una persona del área que propone la promoción, dos técnicos de Reclutamiento y Selección de Personal, la Dirección General y la Dirección para Asuntos.

El personal ascendido deberá desempeñar sus nuevas funciones de manera satisfactoria durante el período de prueba. Por lo tanto, si su desempeño en las nuevas funciones es efectivo, será ascendido a un ascenso; si su desempeño es insuficiente, se extenderá el período de prueba; si persiste su debilidad, será destituido.

Los empleados solo pueden ascender al siguiente puesto superior

### **Políticas y normas de selección de personal**

La selección del personal requerido de AIRPLAN S.A.S deberá estar sustentada sobre bases técnicas, profesionales y del comportamiento social y laboral de los candidatos, a fin de asegurar un proceso de selección objetivo, efectivo y transparente.

Ante esto, Poder judicial (2017) plantea las siguientes políticas y normas de selección de personal:

**De la imparcialidad del proceso:** Los métodos y técnicas utilizados para llevar a efecto el proceso de selección de personal deberán estar fundamentados en las necesidades específicas de la organización, en los perfiles de los puestos a seleccionar y en los criterios técnicos que rigen estos procedimientos.

Los métodos y técnicas utilizados en la selección de personal serán evaluados y actualizados periódicamente, según el criterio del Encargado de la División de Reclutamiento y Selección de Personal, con el propósito de que no se invaliden los instrumentos de exploración de candidatos.

El departamento de Reclutamiento y Selección de Personal elaborará las evaluaciones específicas que se requieran, con el propósito de ajustarlas a los requerimientos de los perfiles de los puestos de la entidad. Estas evaluaciones deberán aplicarse de manera uniforme y sistemática.

Los empleados que participe en el proceso de selección de personal deberán estar calificado profesionalmente para aplicar las técnicas utilizadas en dicho proceso y tomar las decisiones más idóneas. De igual manera, deberá poseer y mostrar una ética profesional intachable en todas sus actuaciones.

**De los métodos y técnicas que se aplicarán:** Los métodos y técnicas utilizados en el proceso de selección de personal deberán ser escogidos de acuerdo a las características de los cargos a cubrir y a su trascendencia para la organización.

Los cargos serán tipificados en función de su complejidad. En este sentido, se tipificarán de la siguiente manera: Cargos de dirección y claves; profesionales y técnicos; y de apoyo y operativos. Cada categoría deberá ser explorada con técnicas y métodos específicos.

Cuando surjan cargos, se deberán utilizar técnicas ad hoc, es decir, para cada caso específico. Se utilizará una escala única para representar las calificaciones obtenidas en las pruebas de selección, cuyo valor máximo es de 100 puntos. Para los puestos directivos y claves se requerirá un puntaje mínimo de 90 puntos para calificar; para profesionales y técnicos 80 puntos y para los puestos de apoyo y operativos 70 puntos.

El proceso de selección de personal sólo será considerado técnicamente válido cuando a cada cargo vacante se presenten tres (3) o más candidatos. En los casos en que, una vez efectuado el proceso de reclutamiento, no se haya presentado el número mínimo de candidatos establecidos, el proceso se considerará únicamente como una evaluación de candidato (s) y se escogerá el que tenga la mayor calificación.

**De la tecnología utilizada:** el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal deberá mantener sistematizadas, de preferencia de manera electrónica, las técnicas de revisión de las pruebas exploratorias de candidatos.

**De la confidencialidad de la información:** La información sobre el proceso de selección y el contenido de las evaluaciones de los candidatos debe mantenerse estrictamente confidencial. El control debe crearse para guardarlo.

Se elaborarán los controles electrónicos y físicos que se consideren pertinentes para preservar las informaciones sobre los resultados de las evaluaciones.

## Metodología De La Investigación

### Metodología preliminar

La ficha técnica de la metodología preliminar planteada se evidencia en la tabla 1.

**Tabla 1 . Metodología Preliminar.**

	<b>Diseño</b>
<b>Tipo de investigación</b>	Se trata de un estudio cualitativo porque se realizó a través de una muestra pequeña y no representativa, con el objetivo de esclarecer y estudiar las actitudes de los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización para determinar si son aptos para este puesto. El método garantizará que el proceso inductivo se absorba de la manera correcta y que la tarea se realice de manera teórica. Por otro lado, la investigación tiene como objetivo determinar la necesidad de un proceso de selección adecuado, tratando de determinar si existe presión entre los hábitos personales, los comportamientos grupales y laborales, lo que en ocasiones genera tal presión, y estas personas tienen un sentido extremo de responsabilidad
<b>Materiales y métodos</b>	El método utilizado será la observación y la entrevista, porque el primer método nos permite registrar el comportamiento de la población durante el proceso de selección del personal aeroportuario, y mediante entrevistas, podemos obtener datos que nos permitan conocer su importancia. este proceso.

---

<b>Procedimiento</b>	<p>Los pasos para realizar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar variables.</li> <li>• Establezca el propósito de la entrevista.</li> <li>• Desarrolle un modelo de entrevista.</li> <li>• Elija una muestra para la entrevista.</li> <li>• Realizar trabajo de campo sobre métodos de observación.</li> <li>• Organizar la información.</li> <li>• Analizar e interpretar los resultados.</li> </ul>
----------------------	--

---

### **Población y muestra**

---

<b>Población</b>	Esta investigación se realizará principalmente con personal de AIRPLAN S.A.S.
<b>Muestra</b>	La muestra será aleatoria, se seleccionará aleatoriamente y cada integrante tendrá igual oportunidad de ser incluido, este tipo de muestra es apta para investigación porque nos permitirá tratar con todo el personal.

---

### **Análisis observacional**

---

El análisis observacional se realizará porque intenta obtener registros observados, como el comportamiento de una o más variables en un grupo de objetos (personal del aeropuerto) durante un período de tiempo, y permitirle tener más información real. El método apropiado de investigación de objetos (selección de personal) puede reducir el sesgo del investigador

---

Fuente de elaboración propia (2021)

## Resultados

Con el desarrollo de este trabajo investigativo del Diplomado de Profundización en Gerencia de Talento Humano de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, se han obtenido resultados referentes al tema tratado durante el curso, este trabajo investigativo se centró en el Proceso de Selección de la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S – OACN S.A.S – AIRPLAN S.A.S, identificada con el Número de Identificación Tributario – NIT: No 900205407.

Dicha sociedad, tiene control para la operación, explotación comercial, mejoramiento y mantenimiento de 6 aeropuertos de la región centro norte del país.

El proceso de selección actual de la empresa Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S o AIRPLAN S.A.S, según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, presenta falencias, sobre todo en lo correspondiente a los tiempos de duración del proceso de selección, pues según los encuestados, una gran cantidad tuvo que esperar más de un mes para tener conocimiento de los resultados del proceso de la vacante por la cual estuvieron participando.

A esta falencia se le suma el hecho de que, durante el proceso de selección, no se le brinda conocimiento a los participantes acerca de la historia y políticas de la organización, siendo esto un factor de incidencia en la toma de decisión de los aspirantes al momento de desear continuar o no en el proceso de selección, pues, estos deben esperar llegar a ser seleccionados, para pasar al proceso de inducción y así conocer estas políticas, allí es donde pueden no estar de acuerdo con algunos factores, y por ende, se puede generar que el colaborador tome la decisión de no continuar en la organización; lo que sería un desgaste administrativo y un reproceso en la búsqueda de un nuevo colaborador.

Igualmente, se pudo evidenciar que muchos de los encuestados, no tuvieron la oportunidad de tener contacto directo con su jefe inmediato o con el gerente regional o general de la organización, esto es un factor clave, pues la participación del jefe inmediato durante el proceso de selección, debe ser fundamental, ya que es esa persona la que va a tener bajo su supervisión al nuevo colaborador.

Estas falencias reflejan la necesidad de la empresa por seguir mejorando su proceso de selección, por ende, con base en los resultados obtenidos en esta fase se plantean las mejoras que pueden hacer el proceso mucho más eficaz y al mismo tiempo que pueda generar mejores resultados, siendo un procedimiento positivo tanto para los aspirantes como para la organización.

## **Propuesta de Mejoramiento**

La Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte del País S.A.S. o AIRPLAN S.A.S., debe iniciar estratégicamente la contratación del personal de planificación, factor crucial, porque en todos los procesos que ejecuta la empresa se involucran talentos, por lo que las sugerencias para la mejora continua en el proceso de selección son fundamentales. es en definitiva una inversión en la empresa, se debe hacer de manera muy profesional, y se debe considerar que una mala elección dañará inevitablemente al equipo de talento y, por lo tanto, puede afectar los intereses de la empresa en general.

Es fundamental que la compañía tenga mucha precaución con este proceso y deleguen la responsabilidad del mismo a la persona adecuada, que cuente con la preparación propicia para realizarlo, pues al ser la persona que va a tener contacto o injerencia con el nuevo colaborador a contratar, es clave para evitar la contratación de personal no apto.

Adicionalmente, es trascendental fortalecer el proceso de selección para que los colaboradores tengan una buena opinión de este, ya que, los encuestados manifestaron que el proceso es muy lento y demorado, y esta realidad o percepción, puede conllevar a que el aspirante, al ser seleccionado, ingrese con desánimo, que pierda el sentido de pertenencia, o inclusive que pierda el interés y le genere estrés laboral.

Por ende, tomando en cuenta estos aspectos se elabora la propuesta del proceso de selección mejorado, la cual se evidencia a continuación.

**Tabla 2**

*Compare la etapa actual del proceso de selección con el proceso propuesto o el proceso mejorado.*

<b>Proceso de Selección</b>	
<b>Proceso actual</b>	<b>Proceso propuesto</b>
	Iniciar el proceso de selección interno, para darle la posibilidad de crecimiento o acenso a los colaboradores existentes.
Recepción de hojas de vida a través de la página <a href="https://airplan-co.sherlockhr.com/">https://airplan-co.sherlockhr.com/</a>	No se sugieren mejoras.
Se convoca a los candidatos a entrevista con el área de talento humano. En esta entrevista se indaga sobre la experiencia laboral del candidato y se tienen en cuenta detalles como el aspecto físico, habilidad de expresión verbal y facilidad para relacionarse. Durante el tiempo que dura la entrevista el personal a cargo de esta, le comunica sobre la naturaleza	No se sugieren mejoras.

---

del empleo, el horario, el salario ofrecido y

las prestaciones sociales.

---

El área de talento humano revisa los resultados obtenidos en la entrevista y la hoja de vida para verificar cuál de los candidatos cumplen con el perfil requerido por la empresa.

Se le debe de informar a todos los participantes, quienes continúan en el proceso y quienes no, y aquellos que no continúan, se les agradece la participación y se les invita a que participen en una nueva oportunidad.

---

El gerente, con el apoyo de la coordinación de RRHH, determina si alguno de los candidatos se ajusta al perfil solicitado, basado con los hallazgos en la entrevista y las pruebas aplicadas.

No se sugieren mejoras.

---

Se notifica y se cita a una entrevista final a los candidatos que superaron la entrevista

No se sugieren mejoras.

---

---

inicial y la prueba escrita. En esta entrevista final se compara a cada uno de los candidatos que superaron la prueba anterior, se observan los aspectos que destacan a cada uno de ellos y su relación con los requerimientos del puesto que se pretende ocupar.

---

Se seleccionan a los tres candidatos finales y se programa entrevista con el jefe inmediato o el coordinador y responsable del área en la cual estará el candidato entrevistado.

---

Se selecciona al candidato que cumpla con las evaluaciones y condiciones de acuerdo con el cargo ofertado y se le notifica la decisión.

Se le debe de informar a todos los participantes, quienes continúan en el proceso y quienes no, y aquellos que no continúan, se les agradece la participación y se les invita a que participen en una nueva oportunidad.

---

---

---

En caso de que ningún candidato acepte o No se sugieren mejoras.

cumpla con el perfil, se abre nuevamente la  
convocatoria.

---

Fuente de elaboración propia (2021)

## Recomendaciones

Una vez diseñada la propuesta del proceso de selección mejorado, se recomienda realizar acciones de mejora que se basen en incluir, además de la realización de pruebas psicotécnicas para determinar las aptitudes y la personalidad del candidato, la aplicación de pruebas calificables, basadas en los conocimientos y la capacidad del candidato, relacionadas netamente con el desempeño al cargo o puesto a ocupar, esto le dará un panorama más completo tanto al candidato de sus funciones, como a la empresa de las capacidades del candidato, para ello se sugiere designar a un profesional adecuado.

También es importante determinar el tipo de prueba de selección y estándares de aplicación en función de la naturaleza del puesto, por lo que es importante delegar este trabajo en coordinadores del ámbito de recursos humanos y profesionales de la psicología de recursos humanos.

La designación de funcionarios capacitados para realizar este trabajo traerá enormes beneficios, incluida la obtención del talento adecuado, la reducción de errores, la eliminación de posibles necesidades laborales y la mejora del clima organizacional de la empresa.

Se recomienda que el departamento encargado de la gestión del talento humano lleve al día la documentación respectiva relacionada con los procesos de selección, esto puede generar que dichos procesos se lleven a cabo de manera eficiente asegurando la efectividad de los mismos.

Hoy en día, la estrategia es la base que define hacia donde se dirigirá la organización, es por esto que, plantear estrategias estructuradas adecuadamente según los objetivos globales de la empresa es un punto a favor que desencadenará un éxito rotundo para la misma, por

consiguiente, es relevante alinear el proceso de selección de personal con la estrategia de la compañía.

Igualmente, cabe resaltar la importancia del manejo de equipos multifuncionales, con los que se lleve una comunicación adecuada, estos al ser los encargados de ejecutar las estrategias juegan un papel fundamental, por ende, es vital comunicar al equipo de gerentes o a otras áreas de la empresa el nuevo proceso establecido, de modo que, no se presenten dificultades y conjuntamente todo se encamine a una misma dirección.

Por último, se recomienda el constante estudio de las nuevas metodologías y procedimientos en el área, pues cabe aclarar que el entorno actual es altamente dinámico y por lo tanto hay que ir acorde al mismo, sin permitir, que la inercia genere retroceso en la organización.

## Conclusiones

A través de la investigación, podemos conocer las deficiencias en el proceso de selección de empresas de AIRPLAN SAS, y luego proponer las medidas de mejora adecuadas, de manera que se concluya que la selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y agregar valor a la organización, y Es práctico Arriba, estas deficiencias se deben a que no se ha llevado a cabo un proceso de selección adecuado.

Por tanto, este proceso se convierte en la clave en la organización, y la falta de atención puede traer consecuencias como aumento de costos, pues si se contrata a personas que no cumplen con este requisito, los costos de capacitación / capacitación ya han aumentado. Si la personalidad empleada no es apta para el puesto, puede crear un ambiente de trabajo negativo, porque las emociones son contagiosas, y si el empleado no está satisfecho, puede contaminar el clima de la empresa.

Por lo que, el factor humano resulta altamente relevante para las organizaciones, y seleccionarlo apropiadamente permitirá optimizar procesos, mejorar la productividad y potencializar la organización.

De igual manera, es importante tener en cuenta que tanto el componente emocional como las capacidades intelectuales son claves para el éxito en el puesto de trabajo, no se debe seleccionar un candidato, sin antes tener en cuenta que esta persona tenga las competencias necesarias para cubrir el puesto tanto a nivel emocional como intelectual, es decir que su experiencia, formación, educación y valores encajen con la cultura y procedimientos organizacionales, de este modo se evitan problemas de adaptación e integración en el futuro.

## Referencias Bibliográficas

- Agüero, P. M. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*.  
[http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55712.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf).
- AIRPLAN. (s.f.). *Operadora de aeropuertos centro norte*. Intranet.  
<https://www.airplan.aero/web/page/33/Quienes-somos>
- AIRPLAN. (s.f.). *Trabaja con nosotros*. Intranet. <https://airplan-co.sherlockhr.com/>
- AIRPLAN. (2018). *Informe de gestión 2018*.  
[https://www.airplan.aero/public/assets/images/original/Informedegestin2018final\\_compressed\\_395257.pdf](https://www.airplan.aero/public/assets/images/original/Informedegestin2018final_compressed_395257.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones.(p.48).Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones.(p.103-348).Colombia: McGraw-Hill.
- Chruden, H. J. (1993). *Administración de personal*. (p.94). México: Compañía Editorial Continental.
- Estébanez, B. (2019). *Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0*. GBS: Recursos Humanos.  
<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- Harper & Lynch. (1992). *Motivación de personal y clima laboral* (p. 21). Barcelona.
- Herrera, N. (2001). *El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional*.
- Ishikawa, K., Cárdenas, M., & Lu, D. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?* (p. 273).  
 Bogotá: Norma.
- Katz, D. & Kahn, R. (1993). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

- McGregor, D., Cutcher-Gerchenfeld, J., & Chavez Garcia, M. (2006). *El lado humano de las empresas* (p. 109). México: McGraw-Hill Interamericana.
- McGregor, D., Cutcher-Gerchenfeld, J., & Chavez Garcia, M. (2006). *El lado humano de las empresas* (p. 26-59). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*.
- 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://elibronet.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://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- 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>
- Poder Judicial . (2007). *Manual de políticas, normas, y procedimientos para el personal administrativo*. [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_reptom\\_pj\\_anep.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_reptom_pj_anep.pdf)
- SICA. (s.f.). *Sector Aeroportuario*. <https://sica.es/es/sectores/sector-aeroportuario#:~:text=El%20sector%20aeroportuario%20es%20tanto,transporte%20entre%20las%20distintas%20regiones>.
- Turcios Bernal , B., & Avendaño Mendoza , F. (2016). *Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos*.  
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7618/Dise%C3%B1o.pdf>

Werther & Davis. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. (p.55).México: McGraw-Hill.

## Anexo

## Formato de entrevista aplicada



Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Vicerrectoría Académica y de Investigación

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Año: 2021

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Estoy de acuerdo en la realización del cuestionario por parte de los(as) estudiantes de Administración de empresas y del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD (Abajo firmante). Entiendo los propósitos de la entrevista o encuesta, que no existe ningún riesgo y que se maneja bajo parámetros éticos de confiabilidad. Comprendo que estoy en mi derecho de decidir participar o no en este proceso. Por lo tanto, acepto participar.

No	Nombre y Apellidos	No de Documento de Identidad	Firma
1	Juan Carlos Reyes M	11708443	
2	Norman Valencia	1128024498	
3	Hener Leison Ramirez	4799591	
4	Liliana Hurtado	7095704503	
5	Yeiber Valencia M	1077459930	

Yeiber Valencia Meloxio  
Nombre del Encuestador UNAD

Firma



**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**  
 Vicerrectoría Académica y de Investigación  
 Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios  
 Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
 Año: 2021

**Entrevista sobre el proceso de selección de personal**

Nos encantaría conocer tu opinión sobre cómo podemos mejorar el proceso de selección existente en la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S - OACN S.A.S - Airplan S.A.S.

1. **¿Para estar trabajando en esta empresa (Airplan) usted, participo en un proceso de selección de personal?**
  - Sí
  - No
2. **¿Cómo fue contactado por la compañía para participar en el proceso de selección?**
  - Correo electrónico automático
  - Correo electrónico personalizado
  - Llamada telefónica
  - Redes Sociales
3. **¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta del proceso de selección?**
  - Unos pocos días
  - Varias semanas
  - Más de un mes
4. **¿La información proporcionada durante el proceso de selección, estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?**
  - Sí
  - No
5. **En caso de que no pudiera acercarse a las oficinas de Airplan, ¿le ofrecieron la posibilidad de realizar el proceso de selección virtual?**
  - Sí
  - No

De las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

6. **¿Se cuenta con personal capacitado, para efectuar el estudio y análisis de la documentación de los aspirantes durante el proceso de selección?**
  - Sí
  - No
  - Tal vez
7. **Las pruebas. ¿Con este método se evalúa la experiencia y capacidad que exige el cargo, se cuenta con un jefe inmediato para que lo evalúe?**
  - Verdadero
  - Falso



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Vicerrectoría Académica y de Investigación

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Año: 2021

8. ¿Se cuenta con la persona adecuada para realizar la entrevista final teniendo en cuenta que es el último y más importante paso para efectuar la contratación?
- Verdadero
  - Falso
9. ¿Durante el proceso de selección, tuvo contacto con el personal de talento o recursos humanos?
- Verdadero
  - Falso
10. ¿Durante el proceso de selección, conoció a su jefe inmediato y tuvo contacto con el gerente regional o general?
- Verdadero
  - Falso
11. Respecto a la investigación de antecedentes, ¿durante el proceso de selección se le solicitó o se le informó que investigarían sus antecedentes, disciplinario y penales?
- Sí
  - No
  - Tal vez
12. Para el buen desempeño del empleado, es importante que conozca los antecedentes de la empresa con el fin de que identifique el sentido social con el cual debe trabajar ¿de qué manera dan a conocer al aspirante durante el proceso de selección, la historia y las políticas de la Empresa?

este proceso se da en la inducción.  
No es donde te hablan de de  
la empresa

13. ¿Qué opinión tiene del proceso de selección de Airplan?

Demorado

14. ¿Le gustaría que en el proceso de selección de Airplan, cambiaran algo?

Si \_\_\_ No  Tal vez \_\_\_ Que le gustaría que Cambiaran



Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Vicerrectoría Académica y de Investigación  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios  
Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
Año: 2021

### Entrevista sobre el proceso de selección de personal

Nos encantaría conocer tu opinión sobre cómo podemos mejorar el proceso de selección existente en la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S - OACN S.A.S - Airplan S.A.S.

1. **¿Para estar trabajando en esta empresa (Airplan) usted, participo en un proceso de selección de personal?**
  - Sí
  - No
2. **¿Cómo fue contactado por la compañía para participar en el proceso de selección?**
  - Correo electrónico automático
  - Correo electrónico personalizado
  - Llamada telefónica
  - Redes Sociales
3. **¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta del proceso de selección?**
  - Unos pocos días
  - Varias semanas
  - Más de un mes
4. **¿La información proporcionada durante el proceso de selección, estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?**
  - Sí
  - No
5. **En caso de que no pudiera acercarse a las oficinas de Airplan, ¿le ofrecieron la posibilidad de realizar el proceso de selección virtual?**
  - Sí
  - No

De las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

6. **¿Se cuenta con personal capacitado, para efectuar el estudio y análisis de la documentación de los aspirantes durante el proceso de selección?**
  - Sí
  - No
  - Tal vez
7. **Las pruebas. ¿Con este método se evalúa la experiencia y capacidad que exige el cargo, se cuenta con un jefe inmediato para que lo evalúe?**
  - Verdadero
  - Falso

8. ¿Se cuenta con la persona adecuada para realizar la entrevista final teniendo en cuenta que es el último y más importante paso para efectuar la contratación?

- Verdadero
- Falso

9. ¿Durante el proceso de selección, tuvo contacto con el personal de talento o recursos humanos?

- Verdadero
- Falso

10. ¿Durante el proceso de selección, conoció a su jefe inmediato y tuvo contacto con el gerente regional o general?

- Verdadero
- Falso

11. Respecto a la investigación de antecedentes, ¿durante el proceso de selección se le solicitó o se le informó que investigarían sus antecedentes, disciplinario y penales?

- Sí
- No
- Tal vez

12. Para el buen desempeño del empleado, es importante que conozca los antecedentes de la empresa con el fin de que identifique el sentido social con el cual debe trabajar ¿de qué manera dan a conocer al aspirante durante el proceso de selección, la historia y las políticas de la Empresa?

En el momento de la inducción es que nos encontramos con este paso durante el proceso de entrevistas o de Selección NO

13. ¿Qué opinión tiene del proceso de selección de Airplan?

El proceso es bueno pero muy largo

14. ¿Le gustaría que en el proceso de selección de Airplan, cambiaran algo?

Si  No  Tal vez  Que le gustaría que Cambiaran

Que se mejoren los tiempos de respuesta



**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**  
 Vicerrectoría Académica y de Investigación  
 Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios  
 Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
 Año: 2021

### Entrevista sobre el proceso de selección de personal

Nos encantaría conocer tu opinión sobre cómo podemos mejorar el proceso de selección existente en la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S - OACN S.A.S - Airplan S.A.S.

1. **¿Para estar trabajando en esta empresa (Airplan) usted, participo en un proceso de selección de personal?**
  - Sí
  - No
2. **¿Cómo fue contactado por la compañía para participar en el proceso de selección?**
  - Correo electrónico automático
  - Correo electrónico personalizado
  - Llamada telefónica
  - Redes Sociales
3. **¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta del proceso de selección?**
  - Unos pocos días
  - Varias semanas
  - Más de un mes
4. **¿La información proporcionada durante el proceso de selección, estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?**
  - Sí
  - No
5. **En caso de que no pudiera acercarse a las oficinas de Airplan, ¿le ofrecieron la posibilidad de realizar el proceso de selección virtual?**
  - Sí
  - No

De las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

6. **¿Se cuenta con personal capacitado, para efectuar el estudio y análisis de la documentación de los aspirantes durante el proceso de selección?**
  - Sí
  - No
  - Tal vez
7. **Las pruebas. ¿Con este método se evalúa la experiencia y capacidad que exige el cargo, se cuenta con un jefe inmediato para que lo evalúe?**
  - Verdadero
  - Falso



Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Vicerrectoría Académica y de Investigación  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios  
Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
Año: 2021

8. ¿Se cuenta con la persona adecuada para realizar la entrevista final teniendo en cuenta que es el último y más importante paso para efectuar la contratación?
- Verdadero
  - Falso
9. ¿Durante el proceso de selección, tuvo contacto con el personal de talento o recursos humanos?
- Verdadero
  - Falso
10. ¿Durante el proceso de selección, conoció a su jefe inmediato y tuvo contacto con el gerente regional o general?
- Verdadero
  - Falso
11. Respecto a la investigación de antecedentes, ¿durante el proceso de selección se le solicitó o se le informó que investigarían sus antecedentes, disciplinario y penales?
- Sí
  - No
  - Tal vez
12. Para el buen desempeño del empleado, es importante que conozca los antecedentes de la empresa con el fin de que identifique el sentido social con el cual debe trabajar ¿de qué manera dan a conocer al aspirante durante el proceso de selección, la historia y las políticas de la Empresa?

En el momento de ingreso a la empresa no me dieron a conocer las políticas solo la que averigüé por mi cuenta

13. ¿Qué opinión tiene del proceso de selección de Airplan?

Para mí es un proceso muy demorado.

14. ¿Le gustaría que en el proceso de selección de Airplan, cambiaran algo?

Si \_\_\_ No  Tal vez \_\_\_ Que le gustaría que cambiaran



**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**  
Vicerrectoría Académica y de Investigación  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios  
Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
Año: 2021

### Entrevista sobre el proceso de selección de personal

Nos encantaría conocer tu opinión sobre cómo podemos mejorar el proceso de selección existente en la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S - OACN S.A.S - Airplan S.A.S.

1. **¿Para estar trabajando en esta empresa (Airplan) usted, participo en un proceso de selección de personal?**
  - Sí
  - No
2. **¿Cómo fue contactado por la compañía para participar en el proceso de selección?**
  - Correo electrónico automático
  - Correo electrónico personalizado
  - Llamada telefónica
  - Redes Sociales
3. **¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta del proceso de selección?**
  - Unos pocos días
  - Varias semanas
  - Más de un mes
4. **¿La información proporcionada durante el proceso de selección, estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?**
  - Sí
  - No
5. **En caso de que no pudiera acercarse a las oficinas de Airplan, ¿le ofrecieron la posibilidad de realizar el proceso de selección virtual?**
  - Sí
  - No

De las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

6. **¿Se cuenta con personal capacitado, para efectuar el estudio y análisis de la documentación de los aspirantes durante el proceso de selección?**
  - Sí
  - No
  - Tal vez
7. **Las pruebas. ¿Con este método se evalúa la experiencia y capacidad que exige el cargo, se cuenta con un jefe inmediato para que lo evalúe?**
  - Verdadero
  - Falso

8. ¿Se cuenta con la persona adecuada para realizar la entrevista final teniendo en cuenta que es el último y más importante paso para efectuar la contratación?
- Verdadero  
 • Falso
9. ¿Durante el proceso de selección, tuvo contacto con el personal de talento o recursos humanos?
- Verdadero  
 • Falso
10. ¿Durante el proceso de selección, conoció a su jefe inmediato y tuvo contacto con el gerente regional o general?
- Verdadero  
 • Falso
11. Respecto a la investigación de antecedentes, ¿durante el proceso de selección se le solicitó o se le informó que investigarían sus antecedentes, disciplinario y penales?
- Sí  
 • No  
 • Tal vez
12. Para el buen desempeño del empleado, es importante que conozca los antecedentes de la empresa con el fin de que identifique el sentido social con el cual debe trabajar ¿de qué manera dan a conocer al aspirante durante el proceso de selección, la historia y las políticas de la Empresa?

Si -

---



---



---

13. ¿Qué opinión tiene del proceso de selección de Airplan?

Bueno.

---



---



---

14. ¿Le gustaría que en el proceso de selección de Airplan, cambiaran algo?

Si \_\_\_ No  Tal vez \_\_\_ Que le gustaría que Cambiaran

---



---



---



**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**  
 Vicerrectoría Académica y de Investigación  
 Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios  
 Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
 Año: 2021

### Entrevista sobre el proceso de selección de personal

Nos encantaría conocer tu opinión sobre cómo podemos mejorar el proceso de selección existente en la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A.S - OACN S.A.S - Airplan S.A.S.

1. **¿Para estar trabajando en esta empresa (Airplan) usted, participo en un proceso de selección de personal?**
  - Sí
  - No
2. **¿Cómo fue contactado por la compañía para participar en el proceso de selección?**
  - Correo electrónico automático
  - Correo electrónico personalizado
  - Llamada telefónica
  - Redes Sociales
3. **¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta del proceso de selección?**
  - Unos pocos días
  - Varias semanas
  - Más de un mes
4. **¿La información proporcionada durante el proceso de selección, estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?**
  - Sí
  - No
5. **En caso de que no pudiera acercarse a las oficinas de Airplan, ¿le ofrecieron la posibilidad de realizar el proceso de selección virtual?**
  - Sí
  - No

De las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

6. **¿Se cuenta con personal capacitado, para efectuar el estudio y análisis de la documentación de los aspirantes durante el proceso de selección?**
  - Sí
  - No
  - Tal vez
7. **Las pruebas. ¿Con este método se evalúa la experiencia y capacidad que exige el cargo, se cuenta con un jefe inmediato para que lo evalúe?**
  - Verdadero
  - Falso



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Vicerrectoría Académica y de Investigación  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios  
Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano  
Año: 2021

8. ¿Se cuenta con la persona adecuada para realizar la entrevista final teniendo en cuenta que es el último y más importante paso para efectuar la contratación?

- Verdadero
- Falso

9. ¿Durante el proceso de selección, tuvo contacto con el personal de talento o recursos humanos?

- Verdadero
- Falso

10. ¿Durante el proceso de selección, conoció a su jefe inmediato y tuvo contacto con el gerente regional o general?

- Verdadero
- Falso

11. Respecto a la investigación de antecedentes, ¿durante el proceso de selección se le solicitó o se le informó que investigarían sus antecedentes, disciplinario y penales?

- Si
- No
- Tal vez

12. Para el buen desempeño del empleado, es importante que conozca los antecedentes de la empresa con el fin de que identifique el sentido social con el cual debe trabajar ¿de qué manera dan a conocer al aspirante durante el proceso de selección, la historia y las políticas de la Empresa?

Durante el proceso no me brindaron esa información fue cuando estuve contratado, que me dieron a conocer los principios y políticas de la compañía

13. ¿Qué opinión tiene del proceso de selección de Airplan?

Es muy lento

14. ¿Le gustaría que en el proceso de selección de Airplan, cambiaran algo?

Si  No  Tal vez  Que le gustaría que Cambiaran

Más agilidad para la selección ya que los personas se pueden aburrir de esperar