

**Estrategias que permitan mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en  
la empresa Sointer Ltda.**

Darwin Augusto Pérez Martínez

Diana Marcela Suarez Benjumea

Linda Marcela Guerra

Luz Mery León

Marolin Pahola Hernández

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Colombia, Diciembre de 2022

**Estrategias que permitan mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en  
la empresa Sointer Ltda.**

Darwin Augusto Pérez Martínez

Diana Marcela Suarez Benjumea

Linda Marcela Guerra

Luz Mery León

Marolin Pahola Hernández

Asesor:

Tony Villalba

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Colombia, Diciembre de 2022

## Página de Aceptación

---

Director de trabajo de grado

---

Jurado

---

Jurado

Colombia, 2022

### **Título del Proyecto**

Estrategias que permitan mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Sointer Ltda.

### **Dedicatoria**

Llenos de regocijo, de amor y esperanza ofrecemos este proyecto primeramente a nuestro señor Jesucristo por facilitarnos el llegar a esta ocasión de gran relevancia en nuestro aprendizaje profesional. A todas esas personas importantes en nuestra vida que hoy en día han permitido hacer de nosotros las personas que en la actualidad estamos a punto de dar un paso que nos llena de mucha satisfacción y orgullo; todos estos triunfos en gran parte se los debemos a ustedes quienes han sido nuestra principal motivación. Nos levantaron con reglas y con algunas libertades, pero siempre nos apoyaron en todos nuestros proyectos y nos impulsaron a seguir adelante. A nuestros familiares, esposos, hijos y hermanos, quienes nos han brindado su apoyo incondicional, siempre están a nuestro lado demostrándonos su cariño sin importar las circunstancias, por ayudarnos a ser unas mejores personas y a crecer como seres humanos. Por último, a cada uno de nuestros seres queridos, este logro también es suyo y es para nosotros un gran honor decirles que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo lo hemos conseguido.

### **Agradecimientos**

Reconocer inicialmente a Dios nuestro principal director y guía de este bonito proyecto que estamos llevando a cabo, y a la coordinadora de contratos de Sointer Ltda. Marcela Bermúdez Marulanda, quien ha sido la mano derecha, brindándonos todo el apoyo e información para la realización de este proyecto, también a nuestro tutor Tony Villalba por su acompañamiento en cada proceso, a ustedes queremos agradecerles porque nuestro proyecto ha sido espectacular y una gran parte del desarrollo de este excelente trabajo se los debemos a ustedes. Que Dios les bendiga.

A nuestra amada universidad a la cual tuvimos el privilegio de pertenecer, y todos los equipos de tutores que nos acompañaron en este proceso de aprendizaje, llenándonos de mucho fructificación para la vida personal o profesional.

## Resumen

La progresiva globalización del mundo empresarial en la cual nos encontramos inmersos en la actualidad nos sumerge hoy en la necesidad de poder contar con el factor humano e intelectual idóneo para la empresa, de manera que este puede contribuir satisfactoriamente con el logro de todos aquellos objetivos que estratégicamente se establezcan para generar las ventajas competitivas y al mismo tiempo sostenibles en el tiempo. La gestión del factor humano establece una serie de mecanismo de gran relevancia para la orientación a este logro.

Es precisamente por ello que hoy en día es imposible prever la intervención de los elementos de gestión en las organizaciones con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de sus sistemas y así aumentar la productividad esperada. Uno de los elementos que se convierte en parte esencial del plan de gestión es el departamento de recursos humanos, que se encarga de la movilidad de la plantilla, mejorando el servicio y fortaleciendo la relación con los clientes.

La dirección del área de recursos humanos se convierte en un mecanismo el cual debe examinarse y mantenerse controlado, esté departamentos en la empresa de consultoría Sointer Ltda. Debe jugar una herramienta de vital importancia y establecerlo como una dependencia aliada a la gerencia permitiendo de esta manera la En las relaciones con los empleados y viceversa, se han tenido en cuenta estos aspectos fundamentales de los proyectos de desarrollo de recursos humanos, se han tenido en cuenta los elementos pertinentes en la determinación de los diagnósticos previos para determinar los parámetros a seguir por Sointer Ltda.

**Palabras clave:** gestión humana, organización, recursos humanos, reclutamiento, selección de personal.

### **Abstract**

The progressive globalization of the business world in which we are currently immersed immerses us today in the need to be able to count on the ideal human and intellectual factor for the company, so that it can contribute satisfactorily to the achievement of all those objectives that strategically established to generate competitive advantages and at the same time sustainable over time. The management of the human factor establishes a series of mechanisms of great relevance for the orientation to this achievement.

It is precisely for this reason that today it is impossible to foresee the intervention of management elements in organizations in order to increase the efficiency and effectiveness of their systems and thus increase the expected productivity. One of the elements that becomes an essential part of the management plan is the human resources department, which is in charge of staff mobility, improving service and strengthening the relationship with customers.

The direction of the human resources area becomes a mechanism which must be examined and kept under control, be it departments in the consulting company Sointer Ltda. It must play a vitally important tool and establish it as a dependency allied to management, thus allowing In relations with employees and vice versa, these fundamental aspects of human resource development projects have been taken into account, the pertinent elements have been taken into account in determining the previous diagnoses to determine the parameters to be followed by Sointer Ltd.

**Keywords:** human management, organization, human resources, Recruitment, personnel selection.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
Selección de la empresa .....	14
Tema del proyecto.....	15
Planteamiento del problema.....	16
Antecedentes del problema.....	18
Pregunta de investigación .....	20
Justificación .....	21
Objetivos.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos .....	22
Marco teórico .....	23
Marco legal .....	29
Metodología de investigación.....	31
Metodología .....	31
Enfoques .....	31
Tipo de Investigación general .....	31
Tipo de investigación específica.....	31
Diseño .....	31
Materiales y métodos .....	31
Procedimientos.....	32
Población y muestra.....	32
Enlace de la encuesta .....	32

Análisis de resultados .....	33
Conclusiones .....	43
Recomendaciones .....	45
Bibliografía .....	47

**Lista de Figuras**

Figura 1 .....	33
Figura 2 .....	34
Figura 3 .....	35
Figura 4 .....	35
Figura 5 .....	36
Figura 6 .....	37
Figura 7 .....	37
Figura 8 .....	38
Figura 9 .....	39
Figura 10 .....	39
Figura 11 .....	40
Figura 12 .....	41
Figura 13 .....	42

## **Introducción**

En época actual en la que nos encontramos para las empresas es sumamente necesario tener en cuenta en su planeación estratégica incluir un adecuado reclutamiento y selección de personal. Dentro de este proyecto la empresa Sointer Ltda. No es ajena a este importante y esencial mecanismo, el cual buscará tener un personal apto para su organización ya que este se convierte en un punto clave pues contar con un adecuado factor humano nos permitirá ser competitivos en un mercado cada vez se vuelve más riguroso y exigente.

Es por eso que para esta empresa existe un desafío ante una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de talentos, y es esta la razón fundamental por la que los profesionales de RRHH deben aprovechar todas aquellas ventajas que trae consigo las nuevas tecnologías en lo concerniente al ámbito de la selección; su éxito dependerá en gran medida de la elección que se lleve a cabo del recurso humano destacando así que este debe tener una serie de (aptitudes, actitudes, capacidades conocimientos, habilidades, experiencia, disposición, entre otras. El proceso de reclutamiento y selección se convierte en una herramienta eficaz la cual permitirá identificar el potencial de los diferentes candidatos para poder elegir el talento más cualificado.

El desarrollo de la tecnología, y todos los distintos instrumentos tecnológicos que incurren claramente en el área de los RRHH, ha ofrecido el camino a las oportunidades que significativamente les permitirán a las empresas agilizar y hacer más eficientes los procesos de integración de su personal. Sin embargo, en este escenario las empresas en Colombia entre ellas Sointer Ltda. Se enfrentaron a un gran desafío al utilizar estas herramientas para optimizar sus funciones relacionadas con la contratación.

Con este trabajo se busca proponer estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento de la empresa Sointer Ltda, para esto se tendrá en cuenta la opinión de varios empleados que han realizado este proceso con la empresa y posterior a esto se tomaran las medidas pertinentes para el mejoramiento en esta área.

### **Selección de la Empresa**

Nombre de la empresa: Sointer Ltda. Se encuentra ubicada en el departamento de La Guajira, en la localidad Fonseca y su dirección postal es Calle 14 #22-63 Fonseca, La Guajira. La empresa Sointer Ltda. Se dedica a las actividades de consultoría de gestión.

### **Tema del Proyecto**

El tema escogido para trabajar en el proyecto de grado corresponde a la selección de personal.

## **Planteamiento del Problema**

La dirección de los diferentes recursos ha percibido gran relevancia en las organizaciones permitiendo así que el personal de la empresa sea activo. Esta elección del personal idóneo lo que busca es fortalecer factor humano y de esta manera la mejorar estratégicamente ante las necesidades de la organización. Por lo anterior se busca disminuir o eliminar la informalidad en el reclutamiento debido a que se realiza voz a voz.

El factor humano comprende todo un grupo de conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades requeridas que permitan un adecuado progreso de la empresa para que pueda existir un equilibrio de los objetivos de la organización, y selección del personal idóneo.

El llevar a cabo una inadecuada selección podría acarrear dificultades serias en el desarrollo de las actividades organizacionales, la consecución de objetivos y funcionamiento de cada puesto de trabajo; esto, tendría como consecuencias gastos innecesarios, desgaste en el equipo de trabajo de Gestión Humana y alta rotación de personal. Se puede resaltar que en las empresas se verían impactadas negativamente en cuanto a la productividad, sus objetivos y metas futuras a casusa de empleados que no desempeñan sus funciones de la mejor manera, debido a que no cumplen con las competencias exigidas en el cargo que ocupan.

Los procesos de selección se desarrollan de manera estratégica, teniendo en cuenta, todos aquellos datos conseguidos mediante el uso de las diferentes técnicas de la recolección de información, como lo son la observación, entrevistas, evaluaciones psicológicas, etc.; con el objetivo de reconocer las diferentes características que deben tener los distintos candidatos para establecer y poder seleccionar aquellos que por su idoneidad puedan ocupar la vacante requerida. Todo con el fin de apoyar con una gestión exitosa, al logro de metas y objetivos de la empresa.

La empresa Sointer Ltda., muestra deficiencia en su proceso de selección de personal, debido a que esta no realizan las diversas pruebas psicotécnicas requeridas, las entrevistas no son realizadas por personal idóneo, el proceso de reclutamiento se apoya en bases de datos de personas que laboraron anteriormente en la empresa o que participaron en algún momento en un proceso de selección de Sointer Ltda.; lo que hace que se pueda correr el riesgo de no realizar un contacto efectivo con estos candidatos por la posibilidad de que hayan cambiado sus datos de contactos y no se haya actualizado en la base de datos antes mencionada.

Aunque el proceso de selección inicia con las evaluaciones de la necesidad de la empresa, el análisis del puesto y la captación o reclutamiento del personal, al llegar a la fase de escoger al perfil más calificado, se dificulta esta gestión por los inconvenientes mencionados en el párrafo anterior, y esta problemática resulta como foco de la investigación que llevamos a cabo, con la intención de proponer alternativas de mejora, en cada una de las fases del proceso de selección de la empresa en estudio.

### **Antecedentes del Problema**

Podemos resaltar que nuestra investigación ha sido de manera adecuada y realizada en diferentes campos de estudios los cuales se relacionan con los procesos de selección a nivel internacional, nacional y local. Para ello se relacionan algunos autores que dominan la temática desde su amplia expectativa para dar la solvencia a las problemáticas afectados en el proceso de selección de personal, especialmente a la empresa Sointer Ltda.

Méndez y Sotolongo (2019) desarrollaron un artículo sobre la contribución al perfeccionamiento del proceso de selección de personal basado en competencia, en la Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial de la Escuela Superior de Cuadro del Estado y del Gobierno. Dentro de esta magnífica investigación propusieron los aspectos más importantes basada en la gestión de talento humano, la cual se enfoca en el proceso de selección de personal que parte de un problema al no estar adecuado frecuentemente a la gestión del personal.

A menudo todas las empresas de la actualidad deben atraer personal competitivo y con grandes expectativas para un puesto de trabajo, pero es indispensable hacer un apropiado proceso de reclutamiento del personal, ya que esta área de talento humano se encarga de llevar a cabo diversas actividades que son las claves para suministrar y mantener una fuerza laboral optima y con grandes expectativas para dar el cumplimiento de una consecución de un objetivo común de las organizaciones.

Tarrico (2021) manifiesta que “El reclutamiento y selección de personal es el proceso en el cual las empresas contratan al talento adecuado para ocupar un puesto, por ello es de vital importancia tener una estrategia y planeación de reclutamiento, puesto que, sin el capital humano necesario, ninguna compañía puede ser competitiva”. Podemos afirmar que en esta etapa se hace la atracción del personal para que ocupe el puesto de trabajado, para ello se requiere una buena

planeación estratégicas, que formule opciones concretas para eliminar la informalidad en el problema de reclutamiento y un proceso idóneo al momento de hacer el reclutamiento del personal, en consecuencia, se pronosticará una visión de manera negativamente ocasionando de manera directa al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Podemos ver como en la actualidad la empresa Sointer Ltda., tiene como base para seleccionar a su personal el uso de base de datos con información de trabajadores antiguos y que no se convierten en la mejor herramienta para realizar el proceso de reclutamiento puesto que, si no se hace una debida actualización de estos datos se hace casi imposible volver a contactar “al trabajador antiguo”. Por esta razón nuestra investigación está enfocada en establecer mecanismos y proponer estrategias que vayan en pro de un óptimo proceso de reclutamiento, con el fin de poder garantizar la atracción de candidatos que cumplan con los perfiles requeridos por las diferentes vacantes en la organización; está claro que, una empresa si desea ser competitiva tiene que contar con el mejor equipo de trabajadores, con las competencias que les permita poder tener un rendimiento exponencial a la hora de cumplir con las funciones y tareas que cada cargo demanda.

Cada una de las metas y objetivos que se ha establecido en la organización Sointer Ltda, está fundamentada en la capacidad de su personal para alcanzarlas, las diferentes estrategias, procesos y procedimientos, se realizan con el fin de lograr cada uno de los peldaños que se propusieron desde el principio del año, por tal motivo, una de las bases fundamentales que tiene la organización para lograr lo cometido, es contar con un equipo multidisciplinar capacitado y con las competencias necesarias para cumplir cada una de las funciones desde su cargo, y que a su vez están alineadas con la misión y visión de la empresa.

Para nosotros es relevante poder desarrollar una propuesta para la debida selección del personal que se base en un modelo de gestión estratégica por competencia para la empresa Sointer Ltda., lo cual permita que dichos procesos internos de la organización se logren desarrollar de una manera sistemática y organizada, logrando que cada empleado tenga un desempeño optimo, que lo haga ser cada vez mejor en lo concerniente al trabajo en equipo, habilidades, conocimientos que se requieren para realizar de manera eficaz y eficiente su labor.

Últimamente han tenido dificultades en la selección del personal, ya que no cuentan con los procesos adecuados que permitan aplicar estandarizada y organizadamente este proceso, el crecimiento de la empresa, el avance tecnológico y la globalización, hacen que las empresas se vean obligadas a crecer aceleradamente, y se vuelvan más competitivos día a día. Las exigencias del medio hacen que contemos con un personal altamente competitivo que esté a la vanguardia de nuestros objetivos y que esté dispuesto a trabajar en equipo. He aquí la importancia de contar con un proceso de selección adecuada y Organizada que nos permita obtener un personal adecuado a cada uno de los procesos que necesita la empresa. Una buena selección de personal, hace que la empresa sea productiva y cumpla con los estándares de calidad existentes.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo podemos mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Sointer Ltda?

## **Justificación**

La siguiente propuesta de investigación busca diseñar una serie de procesos de selección acorde con las necesidades y objetivos de la empresa Sointer Ltda. Que cuenten con la suficiente claridad en los procedimientos sistematizados.

Para ello se propone establecer estrategias que permitan mejorar la improvisación en informalidad dentro de estos procesos, también es de vital importancia que la empresa cuente con una hoja de ruta donde se encuentren establecidas cada una de las etapas a realizar durante el proceso de selección, el cual permita describir cada uno de los diferentes procesos que se deben desarrollar, esto con el fin de contar y escoger el personal idóneamente capacitado que cumpla con los objetivos trazados y las expectativas que la empresa requiere para cumplir a cabalidad su funcionamiento óptimo.

En la actualidad, se han dado una serie de actualizaciones en cuanto al proceso de selección del personal para las empresas puedan tener un proceso eficaz para obtener un personal idóneo para las mismas. En nuestro caso, la empresa Sointer Ltda. no cuenta con este proceso y se ha visto con dificultades técnicas al realizar el examen de ingreso, las entrevistas no son aplicadas por personal idóneo y porque no está realizando las pruebas, psicotécnicas requeridas. El personal no cuenta con las características requeridas y se ven en problemas al realizar las actividades requeridas por la empresa. Es por esta razón que estamos realizando una reestructuración a estos procesos, buscando y siguiendo las normas establecidas, para que el personal y la empresa tengan un proceso de acuerdo a los estándares y las necesidades. Ya que nuestra empresa está inmersa en la globalización y necesitamos tener una empresa competitiva de talla nacional e internacional, de tal manera que nuestros empleados puedan surgir y ser nuestros futuros dirigentes.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer estrategias efectivas que permitan mejorar los procesos de reclutamiento y selección en la empresa Sointer Ltda.

### **Objetivos Específicos**

Analizar el proceso de reclutamiento de la empresa Sointer Ltda. con el fin de observar las falencias existentes en el mismo.

Diseñar estrategias efectivas que permitan atraer personal idóneo que pueda cumplir con las funciones de los cargos ofertados.

Proponer en el equipo de Talento Humano capacitación y actualización en técnicas de reclutamiento y selección, para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de este proceso.

## **Marco Teórico**

Asumiendo que el proceso de reclutamiento y selección es relevante en todas las organizaciones, es necesario identificar varios procedimientos que deben implementarse. Siguiendo esta línea de pensamiento, la organización debe realizar el proceso, teniendo en cuenta habilidades, competencias, inclusión, socialización, brindándoles información relacionada con la empresa, así como descripciones informativas de puestos de manera específica.

La empresa Sointer Ltda. debe establecer y utilizar un diseño de proceso de reclutamiento y selección que contribuya al cumplimiento de los objetivos de su misión, que permita el control y selección adecuada de los postulantes de acuerdo a las condiciones y requisitos exigidos por el cargo.

### **Proceso de Selección**

En el proceso de reclutamiento los reclutadores evitan el sesgo natural de las primeras impresiones pidiendo a los candidatos que den ejemplos de sus habilidades. Runa Management (2019) señala que, naturalmente, las personas tienden a dejarse llevar por las primeras impresiones, ya sea la apariencia o un currículum, los reclutadores deben crear una evaluación objetiva del potencial de un candidato.

El proceso de reclutamiento es un procedimiento utilizado para identificar, captar y atraer a potenciales candidatos para participar en la provisión de cargos en una empresa u organización (Castaño, et al. 2011), por otro lado, Chiavenato (2000) planteó que “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es el medio por el cual la organización logra sus objetivos”. Todo el proceso de selección comienza con la búsqueda de talento potencial y finaliza con la búsqueda de un número suficiente de candidatos necesarios y suficientes o la selección de los candidatos que ocuparán las vacantes.

Murillo Vargas, G. et al (2010) definieron el proceso de reclutamiento como la selección de la persona más idónea para el puesto, la persona idónea para supervisar o mejorar la eficiencia y desempeño del equipo. El proceso comienza cuando alguien requiere un trabajo y termina cuando se toma la decisión de contratar a un aspirante.

Gan, F. (2013) plantea que el reclutamiento es el proceso de seleccionar al mejor candidato de un grupo de candidatos para realizar un tipo específico de trabajo.

Según Chiavenato (2009), el proceso de selección consta de dos importantes fases, la primera de las cuales se basa en datos e información sobre el puesto a cubrir, y la segunda se basa en las competencias requeridas por la empresa. Por otro lado, el propósito de este proceso es seleccionar candidatos que cuenten con las habilidades, conocimientos y carácter necesarios para postularse a estos puestos.

### **Técnicas de Selección**

Este proceso requiere la selección de una estrategia de selección de decisión final. Según Aponte (2007), en esta etapa encontramos que se deben tener en cuenta varios aspectos, como el CV, que es un documento que contiene información esencial sobre el candidato, historial personal y laboral, vida privada, académica, experiencia laboral, presentado y basado en el proceso de reclutamiento. Asimismo, encontramos que según Aponte (2007), los test son una serie de actividades diseñadas para evaluar las diferencias.

De igual manera, García (2008) menciona, entre otras características de los candidatos, a Dolan et al. conjunto propuesto de herramientas de selección suficientes para evaluar y medir habilidades, actitudes y valores.

Conforme con lo planteado por Murillo Vargas, G. et al. (2010), entre los instrumentos más usados se incluyen:

Análisis de antecedentes: Este se basa en revisar la información proporcionada por los postulantes, revisar sus CV, verificar sus referencias, credenciales laborales y académicas.

Entrevistas: Se puede definir como un intercambio verbal formal, generalmente entre dos personas, el entrevistado y el entrevistador, que buscan intercambiar información a través de preguntas, simulacros o cualquier otra cosa que permita comprender y evaluar a la persona evaluada. y su idoneidad para el cargo se hace mediante la técnica; esta técnica es una de las más utilizadas porque se puede realizar en cualquier momento.

Pruebas de conocimiento: Están diseñadas para evaluar el conocimiento que tiene un postulante en el campo o puesto que solicita midiendo la capacidad cognitiva, y estas pruebas pueden ser teóricas, prácticas, orales y escritas.

Simulación de trabajo: Son ejemplos de situaciones de la vida real y están destinados a la vacante, donde los postulantes realizarán actividades para demostrar su comportamiento en la resolución de problemas y situaciones que se presenten para el puesto.

Visita domiciliaria: Procedimiento que, además de evaluar el entorno del hogar del solicitante, intenta examinar y verificar la situación social y económica para comprender y determinar cómo afecta la vida laboral del solicitante.

Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad: Este tipo de procedimiento tiene como objetivo un análisis detallado de una persona, es decir, examen de las conductas sociales, penales y económicas que puedan afectar negativamente el desarrollo de su actividad laboral, este examen tendrá en cuenta el cargo y el ámbito.

Según Gan, F. (2013), el papel del proceso de selección es decidir qué debe hacer la institución si se requiere un nuevo contrato, así como decidir qué pruebas administrar a los postulantes, establecer reglas y estándares mínimos y máximos.

Robbins y Coulter (2005) mencionan que cualquiera que sea el tipo de prueba de selección que se implemente, debe ser efectiva, es decir, debe abordar algunos criterios básicos de selección, y debe ser confiable, es decir, con una función capaz de medir continuamente lo que se requiere.

La corrección de las herramientas de contratación y el suministro de datos precisos es muy importante en la contratación, pues un proceso óptimo de reclutamiento y selección ayuda a lograr los objetivos organizacionales al garantizar que la organización obtenga las personas adecuadas para cada puesto.

### **Reclutamiento de Personal**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados para atraer candidatos potencialmente calificados a puestos en una organización. Es esencialmente un sistema de información a través del cual una organización descubre y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades laborales que pretende cubrir (Chiavenato, 2009).

El proceso de selección está cambiando con las nuevas tecnologías de la información. Todos los cambios que se han producido desde la década de 1990 han provocado una evolución en la forma en que reclutamos, obligándonos a adaptarnos si queremos encontrar al candidato perfecto.

Desde la década de 1980, con la llegada de internet y las nuevas tecnologías, todo ha cambiado en cuanto al reclutamiento y selección de personas. Luego vino Jobportalen, 1.0. Fundado en 1998, el portal de empleo español Infojobs ha avanzado a pasos agigantados. Las ofertas de trabajo se pueden escribir y publicar en minutos, los candidatos pueden verlas rápidamente en la base de datos y las solicitudes se reciben en cuestión de minutos. Los departamentos de recursos humanos que reclutan y seleccionan personas continúan imprimiendo

currículums a medida que continúan reclutando no solo a través de portales de reclutamiento sino también a través de otros canales. Algunas empresas informatizaron la información mediante hojas de cálculo y las más sofisticadas crearon su propio software para administrar la base de datos de candidatos y el proceso de selección.

Las organizaciones se dan cuenta de que hoy en día no es suficiente que los profesionales consigan trabajos de calidad a través de sus cursos, por lo que las empresas están utilizando Recruitment 2.0 para dar a sus departamentos de RRHH las herramientas que necesitan para identificar a los candidatos ideales a través de redes y redes sociales. Las redes sociales son y seguirán siendo una herramienta muy importante para el reclutamiento y la selección, ya que es posible filtrar a los empleados que tienen una actitud o comportamiento completamente diferente en el trabajo que, en su tiempo libre, lo que a veces es cuestionable. por la reputación de la empresa. Las redes sociales fueron una de las primeras herramientas utilizadas para validar datos mediante la búsqueda de personas, verificación de pasatiempos, intereses y más, para ver si los posibles candidatos comparten los mismos.

En el reclutamiento 3.0 los gerentes están aprovechando más la búsqueda en la web y las plataformas para encontrar candidatos, mientras que Recruiting 4.0 ya no se trata solo de encontrar candidatos, sino de conectarse con las empresas.

El objetivo es aportar valor a la marca apoyado en las nuevas tecnologías para encontrar talento, pero también informar y atraer la atención de potenciales futuros partners mediante la creación de contenidos útiles e interesantes.

### **Estrategias de Reclutamiento**

Implementar estrategias digitales: Las redes sociales son grandes plataformas que te ayudan a optimizar tus procesos y obtener información instantánea sobre tus candidatos.

Simplificar el perfil que se necesita: Cuanto más claro tengas los perfiles que buscas, más fácil y corto será el proceso de contratación.

Tener en cuenta los factores implícitos de la propuesta de trabajo: Coloque rangos salariales respetados o beneficios que no cambiarán en el futuro.

Fortalecer las relaciones públicas de la empresa: Recursos humanos o cualquier agencia de contratación que elija debe asumir el papel de relaciones públicas. De esta forma, no solo conoces el mercado laboral, sino también el mercado de empresas y directivos que forman una comunidad de contactos. Esto le permite contactar a los candidatos inmediatamente si surge la necesidad.

Un proceso óptimo de reclutamiento y selección ayuda a lograr los objetivos organizacionales al garantizar que la organización obtenga las personas adecuadas para cada puesto.

## Marco Legal

En Colombia no existen normas que regulen directamente el procedimiento y el proceso de selección, lo que podría dificultar su buena implementación y vulnerar los derechos consagrados en las disposiciones constitucionales.

Artículo 5 de la Constitución Política de Colombia. Nadie debe ser disuadido de una carrera, industria, industria o trabajo legal adecuado. El ejercicio de esta libertad está prohibido sólo en los casos en que se vulneren derechos de terceros por decisiones judiciales o decisiones gubernamentales en las condiciones establecidas por la ley (cuando se vulneren derechos sociales). Nadie puede quitarle el fruto de su trabajo sino por mandato judicial (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 5).

El artículo 25 establece que el trabajo es un derecho y una obligación social, que goza de especial protección en las distintas formas del Estado. Toda persona tiene derecho al trabajo en condiciones dignas y razonables (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 25).

El artículo 53 de la Constitución Política colombiana permite la igualdad de oportunidades en todos los aspectos del trabajo (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 53).

Derechos laborales sustantivos, artículo 10. Los trabajadores son iguales a los trabajadores. Establece que todos los trabajadores son iguales ante la ley y gozan de igual protección y garantías. Por tanto, queda prohibida cualquier clase de diferencia, salvo por ley, por razón de la naturaleza intelectual o material del trabajo, la forma de trabajo o remuneración, el sexo (Código Sustantivo del Trabajo, 1992, Artículo 10).

En la Sentencia No. 1-1266 de 2008, la Corte Constitucional estableció que los criterios para la selección de personal eran: "Procedimiento de selección de personal - Las escuelas estatales y privadas establecen condiciones de admisión como condiciones razonables y no incluyen la interacción humana" (La Corte Constitucional, En la Sentencia No. 1-1266 de 2008).

Discriminación por relaciones irrazonables: es directamente proporcional a lo que buscan habilidades. Para circunstancias irracionales, es directamente proporcional a las habilidades que buscan.

El Ministerio de la Protección Social regula y reglamenta el desempeño de las tareas de los trabajadores colombianos y establece leyes y decretos que deben regular las condiciones de trabajo.

Las normas legales establecidas son el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 50 de 1990 Reformas al CST, la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, y la Ley 789 de 2002 sobre Reforma Laboral.

En Colombia existen diversas normas que indirectamente rigen el proceso de selección y contratación, aunque no existe una regulación propiamente dicha.

## **Metodología de Investigación**

### **Metodología**

En este proyecto se abordará el aspecto metodológico conformado por el enfoque, el tipo de estudio, diseños, procedimientos, población y muestra y análisis estadísticos, todo lo expuesto, ayudaran a identificar los comportamientos de la empresa de Sointer Ltda.

### **Enfoques**

Para la presente investigación se aplicará un enfoque cualitativo la cual permitirá recolectar la información sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal. Dicho proceso se llevará a cabo mediante una encuesta que serán respondidos por algunos de los empleados operativos de la empresa de Sointer Ltda. En ese orden de idea, se obtendrán las causas y consecuencias de dicha problemática.

### **Tipo de Investigación General**

El tipo de investigación general es cualitativa.

### **Tipo de Investigación Específica**

Se busca analizar e identificar el comportamiento de la empresa en esta área, por medio de la opinión de los mismos empleados que han pasado por este proceso de reclutamiento realizado por la empresa.

El reclutamiento es de gran importancia para formar una imagen de la empresa en la memoria en los empleados. Es por eso que deben esforzarse para realizar un proceso eficiente.

### **Diseño**

#### ***Materiales y Métodos***

Se diseñará una encuesta, con 10 preguntas para evaluar el proceso de reclutamiento de la empresa Sointer Ltda y el punto de vista de algunos empleados para posteriormente implementar

estrategias para mitigar o acabar con las malas prácticas de este proceso en la empresa e identificar cuáles son los mejores canales para la atracción de nuevos empleados y obtener mejor información para seleccionar a los candidatos adecuados.

### ***Procedimientos***

1. Elaborar preguntas.
2. Diseño de la encuesta en Google Form.
3. Se envía el enlace de la encuesta para ser realizada en línea.
4. Consolidar la información recolectada.
5. Tabulación de la información.
6. Analizar la información y sacar conclusiones.

### **Población y Muestra**

13 empleados pertenecientes a la empresa Sointer Ltda. hombres y mujeres entre 23 y 50 años, con el fin de conocer sus opiniones acerca de sus experiencias durante el proceso de reclutamiento de la empresa.

### **Enlace de las Encuestas**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZtvYxN1Cwq-kYzh-Cb8rxRMvx8gl-WDtlmwnY0f7UYW2-WQ/viewform?usp=sharing>

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdwkSKN-5Htqonis0kkP\\_XC9ebkfDbArsEJv9MIWmXlvqDHvg/viewform?usp=sharing](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdwkSKN-5Htqonis0kkP_XC9ebkfDbArsEJv9MIWmXlvqDHvg/viewform?usp=sharing)

## Análisis de Resultados

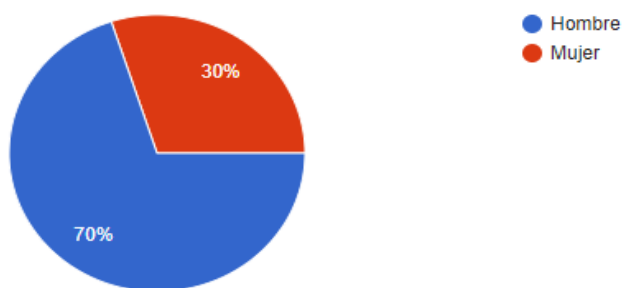
De acuerdo con lo manifestado por Chiavenato (2001), el proceso de reclutamiento es una herramienta que tiene como objetivo atraer a los potenciales candidatos a un puesto a través de una serie de procedimientos, pasos y técnicas que cualquier empresa, independientemente de sus actividades, debe tener en cuenta.

Teniendo en cuenta la opinión de Javier Rete (2005), afirma que este proceso es muy importante porque depende de contar con personal calificado, actualizado y formado en la organización. Así mismo, el autor Woods (2002) argumenta que la inversión en el proceso de reclutamiento no es mucho en comparación con el dinero gastado en la contratación de personas no calificadas.

Los datos arrojados por el instrumento aplicado a los empleados de la empresa Sointer Ltda. son los siguientes:

### Figura 1

*Género de los empleados de la empresa Sointer Ltda.*



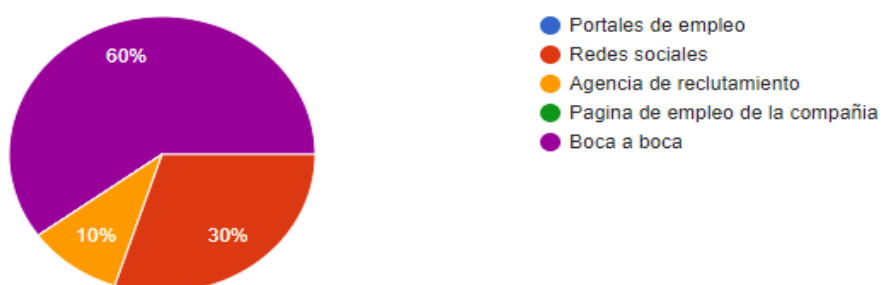
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

Después de realizada la observación de los datos suministrados por la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Sointer Ltda. Se obtuvo los siguientes resultados; el 70% pertenece al género masculino y el 30% restante pertenece al género femenino; con esto podemos observar que no se tiene equidad en la igualdad de género, se sugiere igualar el reclutamiento para ambos sexos.

## Figura 2

*Medio por el cual se enteraron de la oferta laboral los empleados de la empresa Sointer Ltda.*



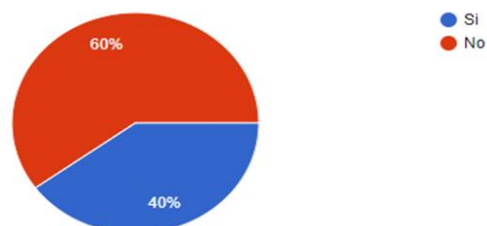
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

Del 100% de los encuestados que laboran actualmente en la empresa Sointer el 60% respondió que el medio por el cual se enteraron de las ofertas laborales estipuladas por la empresa fue por la boca a boca, mientras que el otro 30% respondieron que por medio de redes sociales y el otro 10% restantes por agencias de empleo.

### Figura 3

*Respuesta de los empleados la empresa Sointer Ltda. sobre si las ofertas laborales son claras y comprensibles o no lo son*



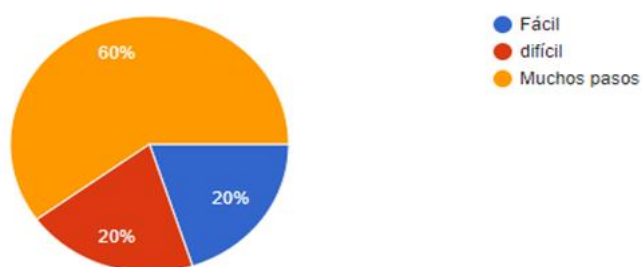
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

Del 100% de los empleados encuestados, el 60% de ellos respondió que la descripción de las ofertas laborales que ofrece la empresa no es clara y comprensible, mientras que para el otro 40% restante sí lo son.

### Figura 4

*Facilidad de acceder a ofertas de la empresa según los empleados de la empresa Sointer Ltda.*



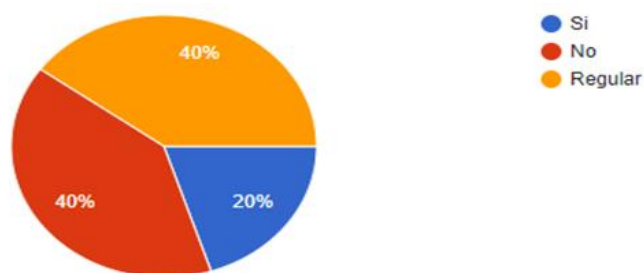
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

De acuerdo al 100% de la encuesta aplicada a la pregunta que tan fácil es acceder a las ofertas laborales de la empresa el 60% de los encuestados piensa que hay muchos pasos y requisitos de acceso, lo cual dificultan el proceso de reclutamiento, mientras que para el 20% de ellos es difícil y para el 20% restante es fácil.

### Figura 5

*Opinión de los empleados de la empresa Sointer Ltda. sobre el desempeño del personal de recursos humanos es el adecuado o no durante los procesos de reclutamiento y selección.*



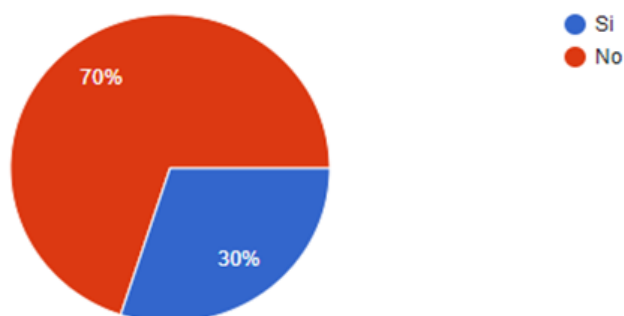
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

De acuerdo al 100% de los encuestados el 40% considera que el desempeño del personal de recursos humanos es regular durante el proceso de reclutamiento y selección, mientras que el otro 40% no considera que este desempeño sea el mejor, y el 20% restante piensa que este desempeño es muy favorable. Observando con este análisis que el 80% en total no está satisfecho con dicho desempeño.

### Figura 6

*Opinión de los empleados acerca de si el proceso de selección y reclutamiento que se realiza dentro de la empresa Sointer Ltda. es el adecuado*



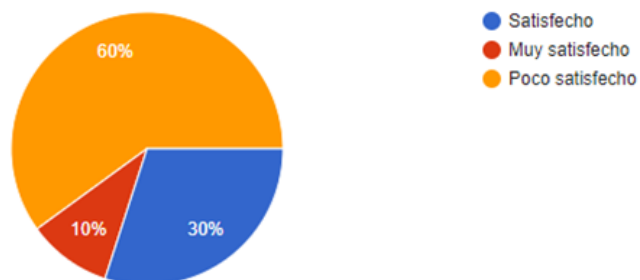
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

Considera usted que el proceso de selección y reclutamiento que realiza la empresa es el adecuado a esta pregunta el 70% de los encuestados respondieron que no es el adecuado, mientras que para el 30% restantes tienen la percepción que si lo es.

### Figura 7

*Nivel de satisfacción de los empleados de la empresa Sointer Ltda. sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal*



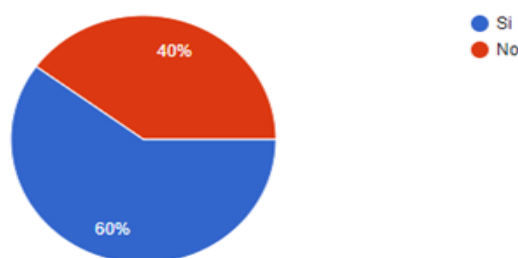
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

Del 100% de los encuestados en cuanto a la percepción que se tiene de la satisfacción en cuanto al proceso de reclutamiento, el 60% de ellos se encuentran poco satisfechos en cuanto a la forma como se llevan a cabo dichos procesos, para el otro 30% es satisfactorio y están satisfechos, al igual que el 10% restante están muy satisfechos.

### **Figura 8**

*Respuesta sobre si la empresa Sointer Ltda. ha presentado demoras y dificultades en los procesos de reclutamiento y selección de personal*



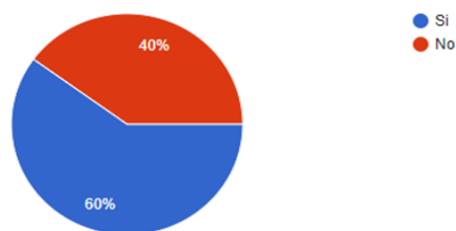
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

Analizando los datos obtenidos según la gráfica 8 encontramos que el 60% de los encuestados coincide en que se presentaron demoras y dificultades en el proceso de reclutamiento y selección; mientras que el 40% restante concluye que no se presentaron ningún tipo de falencias o dificultades.

### Figura 9

*Opinión de los encuestados sobre si tienen o no sugerencias para mejorar el proceso de reclutamiento en la empresa Sointer Ltda.*



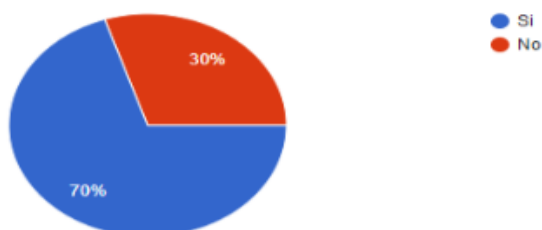
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

Continuando con el análisis de la figura 9, y sus resultados encontramos que: el 60% de los trabajadores encuestados si tienen ninguna alguna sugerencia frente al mejoramiento de este proceso, mientras para el otro 40% restante no tienen algún comentario o recomendación.

### Figura 10

*Opinión de los encuestados sobre si deben mejorar la forma en que realiza los procesos de reclutamiento en la empresa Sointer Ltda.*



**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

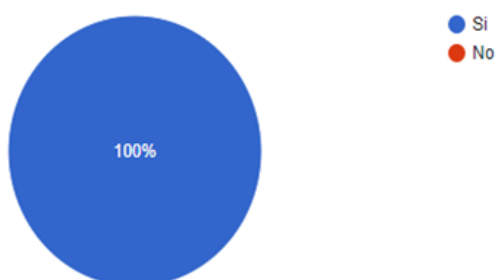
Según la encuesta aplicada el 70% de la población encuestada concluye que sí se deben aplicar mejoras que permitan llevar a cabo de forma más eficiente el proceso de reclutamiento y selección del personal, mientras que el otro 30% dice que no se requieren ningún tipo de mejoras al respecto.

### **Datos Arrojados por el Instrumento Aplicado al Área de Recursos Humanos de la Empresa Sointer Ltda.**

Los datos arrojado por la encuesta aplicada a dicha área nos permitió conocer el perfil profesional de ellos y si tenían algún tipo de pregrado y posgrado. Siendo así, la primera pregunta fue abierta y hacía referencia al perfil profesional del personal que hace parte del equipo de talento humano en la empresa Sointer Ltda., para lo cual se obtuvieron tres respuestas que corresponden a psicólogo con posgrado en gerencia del talento humano; administrador de empresas especialista en alta gerencia; y contador público.

#### **Figura 11**

*Respuesta sobre si existe algún manual de proceso de selección en la empresa Sointer Ltda.*



**Fuente:** Autoría propia (2022).

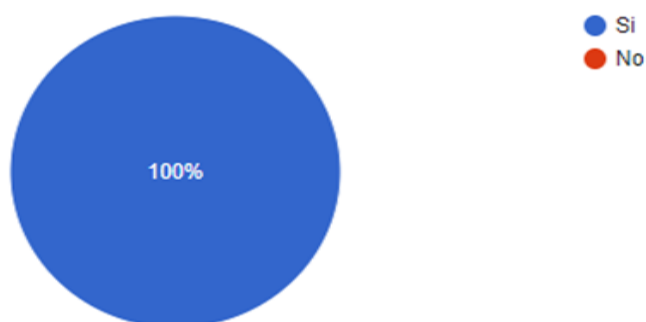
**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

De acuerdo con la segunda pregunta realizada al área de talento humano de la empresa Sointer Ltda., sobre si existe algún manual donde este contenido el proceso de selección de la empresa, el 100% de los encuestados respondió que sí.

La tercera pregunta aplicada en la encuesta también fue abierta, cuyo enunciado fue ¿cuáles son las estrategias utilizadas para realizar el reclutamiento?, para lo cual los encuestados del área de recursos humanos de la empresa respondieron bases de datos de trabajadores antiguos; utilización de la voz a voz entre trabajadores; y por medio de agencias de empleo.

### Figura 12

*Respuesta sobre si se realizan pruebas psicotécnicas en la empresa Sointer Ltda.*



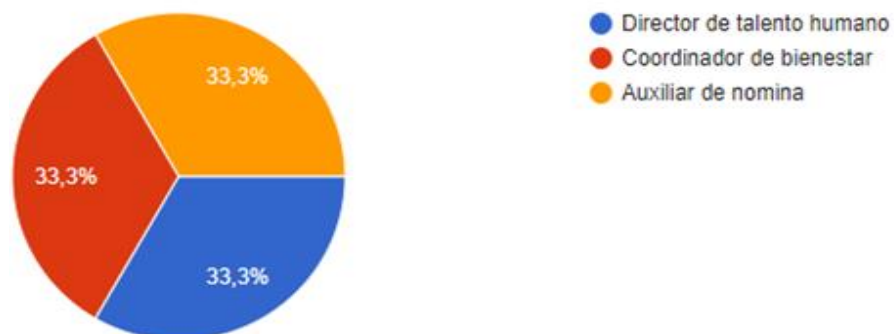
**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la pregunta sobre si se realizaban las respectivas pruebas psicotécnicas a los candidatos durante el proceso de selección de personal que se realiza en la empresa Sointer Ltda., el 100% de los encuestados respondió que sí.

**Figura 13**

*Estrategias utilizadas para el reclutamiento en la empresa Sointer Ltda.*



**Fuente:** Autoría propia (2022).

**Nota.** Realizado a partir de los datos obtenidos en la encuesta sobre percepción del proceso de reclutamiento y selección aplicada a los 13 empleados de la empresa Sointer Ltda. en noviembre de 2022.

De acuerdo a la pregunta cuál es su cargo, se encontró que estos son director de talento humano, coordinador de bienestar y auxiliar de nómina.

## Conclusiones

En conclusión, podemos evidenciar la importancia que tiene esta investigación en los temas relacionados al reclutamiento y proceso de selección para la empresa Sointer Ltda., la cual tuvo como propósito ofrecer una propuesta que contenga estrategias para el mejoramiento de la selección del personal.

La definición y análisis del perfil del cargo son una herramienta importante para el proceso de selección, Porque permite al reclutador trabajar de manera efectiva y definir correctamente las características deseadas de cada puesto y estas cumplen con los requerimientos de la empresa que requiere el nuevo puesto.

En la investigación y el análisis de la encuesta realizada, en la compañía Sointer Ltda., nos damos cuenta que se necesita realizar ciertos ajustes en el proceso de selección, ya que se están presentando una serie de dificultades y demoras en dichos procesos, cabe mencionar que las ofertas publicadas no son del todo claras, acceder a ellas es bastante difícil, pues no se está haciendo el uso adecuado de la publicación de las ofertas en las distintas plataformas utilizadas para ese propósito, tales como agencias de empleo, redes sociales especialmente (LinkedIn), sino que realiza empleando el método tradicional del voz a voz. Por otra parte, las bolsas de empleo son una opción muy importante que le permiten a la empresa realizar una difusión de las vacantes que están siendo ofertadas por la organización y facilita el proceso de recepción de candidatos, debido a que solamente se presentan los que cumplan con el perfil y las características especificadas en cada puesto. Los posibles aspirantes pueden tener mayor facilidad a la hora de postularse en la oferta de trabajo vigente en la organización y participar de forma activa en los procesos de selección.

Es fundamental que las organizaciones realicen un adecuado proceso de selección, para contar con el personal idóneo en cada uno de los puestos de trabajos, y de esta forma garantizar un óptimo funcionamiento de la organización, incremento de la productividad y un alto desempeño en cada una de las funciones y exigencias propias de cada puesto de trabajo. Además de lo antes mencionado, podemos concluir que, el recurso más importante de la organización son las personas que la conforman, y por ende cada una de las competencias de los colaboradores, debe estar alineadas a la misión y visión de la empresa, con el fin de poder alcanzar los objetivos y metas propuestas.

## **Recomendaciones**

El proceso de reclutamiento se considera la forma más precisa de encontrar buenas personas para trabajar en la empresa y se considera muy importante en la organización, ya que aumenta la productividad y la eficiencia de la empresa.

Por lo anterior y teniendo los resultados arrojados en las encuestas realizadas a personas que trabajan en la empresa Sointer Ltda. Y que han pasado por este proceso dentro de la empresa, se realizan las siguientes recomendaciones con el fin de eliminar la improvisación e informalidad dentro del proceso de reclutamiento y de selección:

La empresa Sointer Ltda. debe publicar sus vacantes en portales de empleo, ya que permiten agilizar las búsquedas por medio de una publicación de la descripción de la vacante, lo que permite a la empresa ahorrar, muchos costes.

Es importante que definan los requerimientos del puesto, características, calificaciones y potencial adecuado. Así mismo, manejar los tiempos en las contrataciones, un proceso de selección de personal que se encuentre bien diseñado permite llenar rápidamente la vacante, por lo tanto, es baja la probabilidad de interrupción en la producción o los servicios prestados por la empresa debido a la falta de personal.

Es fundamental para la empresa que se realice de manera adecuada los procesos de reclutamiento y selección de personal según las directrices establecidas, con el fin de darle cumplimiento a las normas y evitar contratar personal inadecuado con malos antecedentes y que no cumplan con las características requeridas para el puesto de trabajo.

Innovar en los procesos de reclutamiento y selección de personal, para esto es necesario que la empresa evalúe continuamente estos procesos e ir mejorando y modificando ciertos aspectos de acuerdo a los resultados arrojados.

Se recomienda a la empresa que el departamento de Talento Humano este dirigido por personal altamente calificado y capacitado, es decir, con una formación enfocada en el manejo de recursos humanos de tal manera que el proceso de selección se realice de manera efectiva.

Diseñar una hoja de ruta donde se encuentren establecidas cada una de las etapas a realizar durante el proceso de selección y velar para que cada una de estas se cumpla a cabalidad, allí se deben plasmar las pautas a cumplir en cada proceso y de esta manera tener el control de lo que se busca y realiza.

## Bibliografía

- Camargo Cadena, V. (23 de 04 de 2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas*. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12447>
- Carrasquilla Castellanos, M., García Guzmán, A., Galindo Rodríguez, M., Prada Machuca, O., & Gómez Vargas, M. (01 de 12 de 2020). *Propuesta de Mejora para el Proceso de Selección de Personal de la Empresa Canpack Colombia SAS*. Repositorio Institucional UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/37992>
- García Molina, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección de personal*. DSpace:  
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%20C3%20ADa%20Molina%20%20Sergio.pdf>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>
- González Colmenares, L. (01 de 05 de 2017). *Importancia de una buena gestión del proceso de selección del talento humano en el desarrollo de la empresa*. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16240>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F., & Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano*. Revista Advocatus:  
<file:///C:/Users/HP%20i3/Downloads/advocatus,+adocatus-vol-14-No.-28-37-45.pdf>
- Ledezma Torrico, Á. (23 de 11 de 2021). *Reclutamiento y selección de personal*. DDigital - UMSS: <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/handle/123456789/26968>

- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Melo Mosquera, J. (11 de 02 de 2019). *Técnicas de selección de personal*. Repositorio Fundación Universidad de América:  
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7478>
- Méndez Serrano, I., & Sotolongo Sánchez, M. (16 de 08 de 2022). *Contribución al perfeccionamiento del proceso de selección de personal basado en competencias*. Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial, 6(2), e232:  
<https://doaj.org/article/3a8c1bde857d47d2b1f1fad575f9110c>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: Gestión de personas*. Editorial Universitat Politècnica de València.  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Romero Lozano, A. (21 de 06 de 2022). *OVA : Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano*. Repositorio Institucional UNAD:  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>