

**Mejoramiento Del Proceso De Reclutamiento, Selección Y Contratación Del
Talento Humano De La Empresa Acústica Integrada S.A.S, Potencializando La Calidad
De Los Servicios Y Productos De La Organización.**

Gerardo Vásquez Torné

Asesor:

Dr. Diego Germán Martínez Delgado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Facultad de Ciencias Empresariales

Maestría en Administración de Organizaciones.

2024

Dedicatoria Y Agradecimientos

A Dios, a mi familia, a mis amigos y a todos aquellos que han hecho parte de mi vida y su camino para alcanzar otra meta más en mi vida. Y las metas y sueños que me faltan por alcanzar. Gracias.

Resumen

La monografía se enfoca en el mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento de la empresa Acústica integrada SAS, organización que desarrolla proyectos de infraestructura de alto nivel y que actualmente presenta reprocesos en la contratación de personal. Por su estructura de trabajo en ocasiones requiere de la contratación de personal para el desarrollo de proyectos puntuales, lo que genera una alta rotación. Se busca disminuir los reprocesos, mejorar la calidad de los servicios ofertados a partir de generar un proceso óptimo de selección y contratación.

Palabras clave: Gestión del talento humano, contratación, organización, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento.

Tabla de contenido

Mejoramiento Del Proceso De Reclutamiento, Selección Y Contratación Del Talento Humano De La Empresa Acústica Integrada S.A.S, Potencializando La Calidad De Los Servicios Y Productos De La Organización.....	9
Planteamiento Del Problema	11
Justificación.....	13
Delimitación y Alcance de la Monografía	14
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Metodología	16
Tipo de Investigación.....	16
Fuentes de Información	17
Instrumentos de Recolección.....	18
Diagnóstico del Proceso de Gestión del Talento Humano	18
Procesamiento y Presentación de Resultados.....	19
Marco Contextual	21
Contexto de ACÚSTICA INTEGRADA SAS.....	21
Contexto de Cali.....	22
Marco Conceptual	24
Reclutamiento.....	24
Selección.....	24

Contratación	25
Capacitación y Entrenamiento	25
Marco Teórico	27
Administración Moderna de Personas	27
Administración Del Talento Humano En Un Ámbito Competitivo	28
Administración Del Talento Humano Centrado En El Ser	29
Nuevos Enfoques De La Selección De Personal	31
Informe Diagnóstico Y Observación	34
Análisis del Diagnóstico	34
Proceso de Gestión del Talento Humano.....	34
Reclutamiento.....	35
Selección	37
Contratación	38
Capacitación y Desarrollo	39
Observaciones y Conclusiones del Diagnóstico.....	41
Gestión del Talento Humano en Acústica integrada SAS	43
Requerimientos del Modelo de Negocio	43
Requerimientos del Servicio	45
Modelo de Gestión	46
Proceso de Reclutamiento.....	46
Presentación de la Necesidad o Requerimiento del Personal	46
Publicación de la Oferta.....	46
Recepción y Recopilación de Hoja de Vida.....	47

Remisión de Hojas de Vida a Selección	47
Proceso de Selección	47
Pruebas Psicotécnicas.....	47
Entrevista Semiestructurada	48
Prueba Técnica.....	48
Entrevista Jefe Inmediato	48
Proceso de Contratación	48
Proceso de Capacitación.....	49
Identificación de Necesidad	50
Elaboración de Propuesta de Capacitación	50
Documentación y Evaluación.....	50
Proceso de Bienestar y Desarrollo.....	50
Proceso de evaluación y desempeño	50
Plan de Implementación	51
Conclusiones y Recomendaciones.....	53
Bibliografía	55

Lista de tablas

Tabla 1: Fuentes de información	17
Tabla 2: Plan de implementación	51

Lista de figuras

Figura 1: Diagnóstico del proceso de gestión del talento humano por subproceso.	34
Figura 2: Subproceso de reclutamiento.....	35
Figura 3: diagnóstico del subproceso de selección	37
Figura 4: Plan de entrenamiento y bienestar.....	39
Figura 5: programas de bienestar Acústica Integrada SAS	40
Figura 6: Organigrama Acústica Integrada SAS.....	44
Figura 7: Modelo de gestión.....	46

**Mejoramiento Del Proceso De Reclutamiento, Selección Y Contratación Del
Talento Humano De La Empresa Acústica Integrada S.A.S, Potencializando La Calidad
De Los Servicios Y Productos De La Organización**

Las organizaciones son en esencia la consecuencia y representación de las personas que la conforman, en otras palabras, representan la sumatoria de todos los aportes que cada uno da para generar conocimiento, experiencia, saberes y capacidades (Chiavenato, 2009). Esto muestra que el mayor recurso sobre el que se debe trabajar y que mayor incidencia tiene en los resultados de la organización está relacionado con el adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento del personal (De La Cruz, 2011).

A nivel de Colombia, este proceso debe garantizar no solo la transparencia y la equidad, sino que debe demostrar que es inclusivo, brindando a las poblaciones menos favorecidas la oportunidad para acceder a oportunidades laborales dignas y justamente remuneradas. Este factor de inclusión debe permitir que se seleccionen personas de diferentes etnias, grupos sociales y comunidad LGBTI.

El caso específico de ACÚSTICA INTEGRADA SAS, organización que trabaja por proyectos, tiene como factor diferencial que presenta una alta rotación de personal, debido a que constantemente realiza apertura de nuevos proyectos y por tanto constantemente se debe estar seleccionando, contratando y entrenando nuevo personal, que permita hacer cumplimiento y entrega de los diferentes proyectos que se desarrollan, Lo que genera que como oportunidad de mejorar, se debe desarrollar un procesos de gestión del talento humano que brinde no solo el personal idóneo para cumplir con los objetivos establecidos, sino que además se realice con la debida oportunidad.

Frente a esto, la presente monografía tiene como objetivo presentar una propuesta para mejorar el proceso de gestión de talento humano, brindando una mayor oportunidad en

el reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento del personal requerido para el desarrollo de los diferentes proyectos que se adelantan por la organización.

Planteamiento Del Problema

La selección y contratación del personal se convierte en un punto crítico para las organizaciones, ya que estas son el resultado del compromiso y gestión de quienes las conforman, a partir de su desempeño, entrega y calidad de su labor, se alcanzan los resultados y metas que se contemplan, posicionándose en un mercado. Sin embargo, el desarrollo de las labores de una organización que trabaja por proyectos, donde el personal no siempre es fijo o estable, sino que se contrata de acuerdo con los proyectos que se vayan a desarrollar, entorpece la continuidad del personal (De La Cruz, 2011).

Acústica Integrada, PyME ubicada en la ciudad de Cali, cuyo principal servicio se basa en el desarrollo de proyecto de infraestructura relacionados con la adecuación de espacios como auditorios o procesos de insonorización, a pesar de los buenos resultados en muchos de sus proyectos, ha venido presentando grandes dificultades en la gestión del talento humano. Se ha generado una alta contratación de personal sin la formación adecuada, un proceso de contratación basado en informalidad, amiguismo y recomendaciones, lo cual no ha dado una respuesta adecuada frente a las exigencias y necesidades de un mercado que requiere cada día una mayor calidad, formación y experiencia (Garces , 2011).

Esto ha sido el resultado de una ineficiente claridad de los procesos de reclutamiento y selección. Inicialmente para esto se tomó la determinación de tercerizar esta labor, pero los inconvenientes frente a la oportunidad o calidad del personal seleccionado no han variado significativamente, siendo esta una de las principales falencias en el desarrollo de sus labores. El aumento de la demanda en cuanto a servicios llevó a la organización a pasar de 10 o 20 trabajadores en los talleres, a requerir constantemente un equipo de base de 50 a 100 colaboradores, con un mayor nivel de experiencia o formación en procesos técnicos y profesionales en diversas áreas del conocimiento.

Así mismo, las exigencias de un mercado globalizado en el que las empresas tienen una tendencia a la certificación de sus procesos y la búsqueda de ingresar a nuevos mercados que brinden un mayor potencial de sostenibilidad a la organización, exige que

cada día el personal que la conforma cuente con mejores competencias, tanto técnicas como personales. Con capacidades orientadas al aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas donde la oportunidad y calidad de los servicios prestados, estén en línea con las expectativas de los clientes.

Es por esto que, se considera que una de las mayores oportunidades de mejora está relacionada con la consolidación de un procesos de reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento del personal, brindando un soporte a la gestión de la organización que responda frente las necesidades y requerimientos de los clientes, de los nuevos mercados y de la misma organización, que busca cumplir con las exigencias para obtener las certificaciones necesarias para ser más competitiva, en un entorno cada día más exigente.

Por lo tanto, la problemática presentada en la organización podría expresarse a través de la pregunta “¿Cómo fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y contratación del talento humano que potencie la calidad de los servicios y productos de la empresa Acústica Integrada S.A.S.?”

Justificación

El desempeño óptimo de una organización está determinado por la calidad, el compromiso y el desempeño de los colaboradores, este factor determina en gran medida alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes, como puede ser el elemento que genere pérdida de la credibilidad en la calidad de los productos y servicios que se desarrollen. Partiendo de estas premisas, actualmente la empresa Acústica Integrada presenta continuamente reprocesos y retrasos en el desarrollo de los proyectos que adelanta debido en gran medida a la dificultad de lograr la retención de los colaboradores, pues al desempeñarse con proyectos, la contratación del personal está ligada a las necesidades que se tengan para cumplir con las iniciativas que adelanta (Gibson et al., 2003).

Esta situación genera la necesidad de estar constantemente en procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que supla las necesidades y cuente con las competencias para el desarrollo de los diferentes proyectos que se adelantan. Esta situación ha repercutido en el cumplimiento de los compromisos contractuales, en la contratación de personal que no siempre cumple con las competencias necesarias o en el retraso en la entrega de los servicios debido a la demora en la búsqueda de personal (Guardado et al., 2014).

El mejoramiento de los procesos relacionados con la gestión del talento humano permite disminuir los riesgos de incumplimiento en la entrega de los proyectos contratados, así como, en el aseguramiento de la calidad de los entregables. Esto permite mejorar la oportunidad de respuesta de la empresa, así como la ampliación de la oferta de servicios a nuevos clientes y mercados.

Es por tanto, fundamental diseñar un proceso de gestión del talento humano que incremente la oportunidad en la contratación del personal, así como, estandarizar los procesos de entrenamiento y capacitación para que los colaboradores contratados cuenten con las herramientas necesarias para mantener los estándares de calidad y oportunidad en

el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización en los diversos proyectos que desarrolla (Melgar (Melgar, Guadron , & López, 2015).

Delimitación y Alcance de la Monografía

La presente monografía se limita al análisis y evaluación de los procesos de gestión del talento humano en la organización ACÚSTICA INTEGRADA SAS, así como la elaboración de una propuesta integrada de gestión del talento humano, que facilite oportunamente el reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento del personal requerido, para la adecuada operación de los servicios prestados. De esta forma alcanzar una mayor oportunidad y calidad en los servicios de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar de un proceso de reclutamiento, selección y contratación del talento humano en Acústica integrada SAS en beneficio de la calidad de los servicios y su consolidación en el mercado.

Objetivos Específicos

Identificar las principales oportunidades de mejora en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

Establecer los requerimientos y especificidades del proceso de gestión del talento humano para las características propias de la organización Acústica Integrada SAS.

Plantear un modelo de gestión del talento humano de acuerdo con las necesidades y especificidades identificadas.

Metodología

Tipo de Investigación

La presente monografía tiene las características de un estudio con enfoque mixto, debido a que se utilizan análisis de tipo estadístico y de aspecto cualitativo para identificar los retos y oportunidades que existen frente al mejoramiento de los procesos relacionados con la gestión del Talento Humano, buscando con esto brindar a los clientes, en cada uno de los proyectos, el talento humano mejor calificado., esto a partir del análisis de documentos y referentes que muestran las mejores prácticas para no solo tener un talento humano de alta calidad, sino generar procesos de desarrollo que faciliten su permanencia en la organización.

Así mismo, se realizará una caracterización del proceso actual para determinar los aprendizajes y oportunidades que presenta. Se determinarán los retos logísticos, técnicos y tecnológicos para implementar un proceso integral de gestión del talento humano, que asegure las mejores prácticas en el reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal que se requiere para el desarrollo de los diferentes proyectos y actividades de Acústica Integrada SAS.

Este estudio también es de tipo descriptivo, el cual tiene el propósito como lo definen Hernández, Fernández y Baptista (1996) de: “describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan...es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández et al., 1996, pg 57).

En la aplicación de este tipo de metodología en la presente investigación, se realizó en primera instancia a través de la recolección de información frente a los procesos de gestión del talento humano, desde el reclutamiento hasta el entrenamiento, su estructura y el impacto que se genera al prestar los servicios de la organización Acústica Integrada SAS, se consideran diversos aspectos de los referentes tomados para determinar el potencial

impacto y se determinarán las estrategias que se deben considerar para lograr las metas que se han contemplado desde la organización..

Fuentes de Información

La presente monografía tiene dos fuentes de información fundamentales, la fuentes secundarias, para lo cual se hizo un análisis de bibliografía relacionada con el tema, sobre factores que influyen en el procesos de gestión del talento humano, así como de experiencias y procesos desarrollados a través de otras investigaciones donde se evidencia la importancia de un proceso documentado, detallado y estudiado, frente al impacto positivo y negativos de la selección del personal idóneo, así como de su impacto en los diferentes procesos de la organización.

Frente a las fuentes primarias de información, se toma como factores el procesos de observación, análisis y diagnóstico realizado frente a las políticas, requerimientos y necesidades actuales que se tienen en la organización ACÚSTICA INTEGRADA SAS para la selección y contratación del personal, buscando determinar las principales oportunidades de mejora para presentar una propuesta que responda con las necesidades que se tienen de un procesos ágil, transparente e inclusivo del personal, de acuerdo con las diferentes necesidades técnicas que se tienen, según los diferentes proyectos que se desarrollan.

En la siguiente tabla se muestra un resumen frente al manejo de las fuentes de información que se han tenido en cuenta en la presente monografía.

Tabla 1:

Fuentes de información

Tipo de fuente	Técnica de recolección
Primarias	Observación Participante Diagnóstico de la gestión del talento humano
Secundarias	Consultas a través del internet Bibliografía relacionada.

Fuentes de información según su origen y técnicas de recolección

Instrumentos de Recolección

La presente monografía ha determinado como principal instrumento de recolección de información, además de la observación del participante frente a las acciones que se desarrollan desde la oficina encargadas de la gestión del talento humano, un instrumento de diagnóstico que se aplicará a la persona responsable y a algunos miembros del equipo, que permita determinar cómo se están supliendo actualmente las necesidades de selección y contratación del personal.

Este instrumento de diagnóstico el cual consta de cuatro grandes capítulos, cada uno relacionado con alguna de las responsabilidades de la gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento) busca identificar en cada una de estas áreas cómo se está llevando a cabo este proceso, si se cuenta con las herramientas, los soportes y la trazabilidad necesarias para garantizar la transparencia, equidad e inclusión necesarias para una organización de este tipo.

Cada capítulo buscará determinar el nivel de desarrollo que se tiene en cada labor, así como los soportes y seguimiento. Una vez aplicado el instrumento permitirá determinar las posibles acciones de mejora necesarias para alcanzar un proceso oportuno que garantizase un adecuado proceso de gestión del talento humano.

Diagnóstico del Proceso de Gestión del Talento Humano

Diagnóstico

Proceso de Reclutamiento:

1. El acopio de hojas de vida se realizar a través de:
 - Referidas por amigos o empleados.
 - Paginas especializadas
 - Hojas que llegan al correo.
 - Instituciones de educación.
2. Los perfiles de los cargos para la selección son:
 - Especializado para cada cargo
 - Genéricos por tipos de cargos.
 - Genéricos, por nivel de formación.
 - No hay perfiles, de acuerdo con lo que solicitan.
3. Para iniciar el reclutamiento:
 - Se tiene un procedimiento detallado.
 - Basta con la solicitud del área encargada.
 - Se requiere un proceso detallado de aprobación.
 - Cualquier puede iniciarlo.
4. Las hojas de vida no seleccionadas
 - Se desechan definitivamente.

Se almacenan por un tiempo, de acuerdo con el procedimiento.
 No existe procedimiento, pero se almacenan por un periodo.
 Se guardan hasta que el archivo esté muy lleno
 Otro.

Proceso de selección

5. La selección se realiza a través de:

Un proceso detallado que incluye pruebas técnicas, psicotécnicas y entrevistas

Unas pruebas técnicas de acuerdo con las necesidades.
 las recomendaciones que presente.
 Las consideraciones personales del jefe inmediato.

6. Las pruebas psicotécnicas se aplican:

De acuerdo con el cargo
 Las mismas para todos los cargos.
 De acuerdo con la solicitud.
 Nunca se aplican.

7. Las pruebas técnicas se aplican

De acuerdo con cada tipo de cargo.
 La misma para todos los cargos.
 Partiendo del requerimiento.
 Nunca se aplican.

8. Las entrevistas se hacen:

En dos momentos, con psicólogo y con el jefe inmediato.
 En dos momentos, con el responsable de contratación y con el jefe inmediato
 En un solo momento con el jefe inmediato.
 De acuerdo con el candidato.

Proceso de contratación

9. La contratación se realiza:

Directamente por la empresa
 A través de un tercero.
 De acuerdo con el cargo, la antigüedad y el requerimiento, de forma directa o a través de tercero

10. El tiempo de contratación.

Contrato a término indefinido.
 Contrato a término Fijo
 De acuerdo con el cargo o la labor.

Proceso de capacitación y bienestar.

11. Describa la capacitación y entrenamiento que recibe el personal nuevo

12. Describa las actividades de bienestar

Procesamiento y Presentación de Resultados

Finalizada la etapa de recolección de información se realiza la tabulación de resultados, tanto del proceso de observación, como del instrumento de diagnóstico, determinando los principales aspectos de mejora, así como las oportunidades que se pueden evidenciar y las buenas prácticas que actualmente se están llevando a cabo.

Esta información se organiza y presenta como hallazgos a la gerencia, para que cuenten con las herramientas necesarias para que puedan desarrollar, ajustar e

implementar las recomendaciones y mantener las buenas prácticas que actualmente se tienen en la organización.

El proceso de análisis y resultados se presenta en la presente monografía en el capítulo correspondiente, con los soportes bibliográficos que permitan determinar su nivel de importancia de acuerdo con los referentes teóricos y conceptuales.

Marco Contextual

Contexto de ACÚSTICA INTEGRADA SAS

Nace de CENTRAL DE PARLANTES LTDA, empresa de más de 40 años de constituida dedicada al sonido y representaba la Cali, de la época alegre, bulliciosa y dedicada a la explosión musical del momento. Como antídoto nace ACÚSTICA INTEGRADA S.A.S que ha tenido muchas transformaciones desde ese entonces, de un taller de pocos trabajadores se pasó a una planta de más de 60 trabajadores, ingenieros, administradores, contadores, arquitectos y personal externo como asesores. El equipo cuenta con 12 profesionales, técnicos y operarios que coordinadamente laboran desde el inicio del proyecto hasta la instalación en la ciudad o fuera de ella.

Todo este personal profesional nos ha llevado a un estadio de preferencias en nuestro mercado que relativamente es nuevo, donde no tenemos mucha competencia, iniciamos localmente atendiendo las iglesias cristianas, discotecas donde se tenía mucho contacto por el origen “central de parlantes” finalmente nos vinculamos a la industria y a las instituciones educativas de la región y del país. Atendemos universidades como la Javeriana, universidad del Valle, la Santiago, el Icesi, la Libre, la Escuela de Bellas Artes, I.P.C, Instituto popular de cultura, en estos momentos estamos trabajando con la universidad de Cundinamarca en Zipaquirá atendiendo un proyecto aproximado de \$1.100.000.000 el cual lo terminamos en dic. 2022.

Tiene como clientes permanentes empresas como CELSIA, JAVERIANA, CONSTRUCCIONES JARAMILLO MORA, PALMOLIVE AVIANCA, GENSA, UNIVERSIDADES, FUERZA AEREA, INSTITUCIONES RELIGIOSAS, Y EDUCATIVA CON LA NACIÓN, GOBERNACIONES Y ALCALDÍAS, con las que contratamos colegios, escuelas, también con centros comerciales, auditorios, teatros y coworking como notaran, es un sin número de clientes con necesidades diversas. “Insonorizar” puede decirse que es disminuir el ruido, irónicamente provenimos de una empresa que se dedicaba a todo lo contrario.

Con la visión de que el mundo estaba cambiando, en esta época de globalización se decidió emprender una aventura con lo que se estaba gestando en otras latitudes, como lo hizo, arriesgándose, con estudios, conocimiento y viajes de los cual emprendió este nuevo proyecto llamado “insonorización”.

En este recorrido lleva 15 años donde surge la empresa como asesora y satisface la necesidad de una clientela creciente, con servicios profesionales de primera calidad, atendiendo al cliente en el lugar que lo solicitan y recomendándole la mejor opción para su proyecto. Cabe decir aquí una verdad, muchas veces los clientes no conocen lo que necesitan y surge la magia del experto conocedor del sonido el ingeniero. A esta organización la rige ante todo los principios éticos y profesionales.

Contexto de Cali

La ciudad de Santiago de Cali, oficialmente Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios, es la capital del departamento del Valle del Cauca, considerada la tercera ciudad en población y tercera en importancia en relación con el desarrollo económico y cultural en Colombia. Está situada en la parte sur del departamento, se ubica en el Valle del Río Cauca, formado por la cordillera occidental y la cordillera central en la región Andina, con una altura promedio de 1000 msnm. Es la única gran ciudad de Colombia que posee un acceso rápido al Océano Pacífico y dista 114 km de la ciudad de Buenaventura, principal puerto del país conectado con el pacífico. Forma parte del área metropolitana de Cali junto con los municipios de Jamundí, Palmira y Yumbo. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América.

La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional después de Bogotá y Medellín. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, instituciones y

organismos del estado, y también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Marco Conceptual

Reclutamiento

El reclutamiento se define como el grupo de procedimientos que son empleados en la convocatoria de aspirantes para desempeñar una determinada actividad en una organización. Esta se puede considerar como el llamado que se hace para tener una fuente amplia de posibles aspirantes a un cargo, su nivel de éxito se define en consideración al número de aspirantes que concuerdan con las necesidades establecidas en la convocatoria. Esta palabra es muy usada en el ámbito militar cuando se hace referencia al ejercicio de gestionar “reclutas” para su entrenamiento y formación (Rivera-Garcia, 2019).

Es el paso inicial en la gestión del talento humano, pues busca la atracción del talento que se requiere para ocupar las vacantes que se presentan en la organización. El reclutamiento es un mecanismo que usa una empresa para captar potenciales trabajadores. La empresa debe comunicar el proceso de reclutamiento a la comunidad para que se postule todo aquel que cumpla con los requisitos.

Para este trabajo, el reclutamiento se constituye como el primer subproceso en la gestión del talento humano, haciendo referencia a todo lo relacionado con el levantamiento y recepción de hojas de vida que estén destinadas a suplir una necesidad de contratación en cualquiera de las áreas de la organización. En el reclutamiento se conciben como insumos tanto el perfil del cargo, como los requerimientos puntuales que determine el jefe inmediato de la vacante.

Selección

Corresponde al subproceso de identificar o establecer cuáles de los candidatos a una vacante cuentan con las mejores características para desempeñar sus funciones, así como agregar a la organización los mejores elementos y experiencias. Busca que la organización atraiga y consolide el talento más valioso para mejorar la competitividad y los resultados que se esperan (Bolaños-Cerón, 2020).

Esta fase de la gestión del talento humano generalmente contempla entre otros procesos la aplicación de un proceso de entrevistas con persona técnico y psicosocial, para determinar características y comportamientos de las personas, hábitos y comportamientos que no son fácilmente percibidos. De igual manera, se considera siempre la inclusión de un proceso de pruebas psicotécnicas y técnicas de acuerdo con las características del cargo (Vallejo , 2015).

La selección del personal constituye un capítulo del cual va a depender la calidad, el desempeño y los resultados que la organización alcance, partiendo de que son las personas quienes consolidan y dan calidad en cada uno de los procesos. Este es entonces el momento crítico para determinar el impacto. En caso contrario puede generar constantemente reprocesos y hasta pérdidas al no realizar una debida selección (Romero, 2016).

Contratación

La contratación se limita a la etapa legal del proceso de gestión del talento humano, en la cual se determinan entre otros: la modalidad, el tiempo, la remuneración y la prestación del servicio. La contratación se puede realizar de forma directa o a través de terceros, quienes se responsabilizan del cumplimiento de los requerimientos legales, esto dependiendo del cargo y la modalidad sobre la cual se va a realizar la contratación. En esta fase, es importante contemplar las responsabilidades legales, los compromisos y los requerimientos que pueden generar diferencial frente al personal (Espinosa, 2013).

Capacitación y Entrenamiento

Los procesos de capacitación y entrenamiento son considerados elementos que aportan al desarrollo integral de los colaboradores y facilitan no solo la retención de talento humano valioso, sino que se convierten en un mecanismo para permitir atraer personas competentes a la empresa; estos procesos son fundamentales dentro de la gestión del talento humano ya que permiten brindar información oportuna a los nuevos empleados junto

con el aprendizaje de nuevos conocimientos que potencializan las capacidades de los mismos (Torres-Flórez et al., 2016).

Para el desarrollo de estos procesos es conveniente contar con recursos que faciliten la operación adecuada de cada uno de los planes y programas que se han considerado como necesarios para alcanzar o impactar el desarrollo de los colaboradores. Las organizaciones orientan estos recursos con cada trabajador al capacitarlo y vincularlo (Frigo, 2015).

Marco Teórico

Administración Moderna de Personas

Las organizaciones sin importar su objetivo u orientación ya sean sin ánimo de lucro o dedicada a labores comerciales, industriales o financieras, públicas o privadas, deben enfrentar constantemente un entorno cada vez más cambiante, competitivo y exigente, enfocado en la búsqueda de la calidad y la optimización de recursos para lograr los resultados que faciliten su sostenibilidad en el tiempo y les permitan enfrentar mercados globalizado. Para esto deben asegurar que las personas que hacen parte de ellas tengan la capacidad de agregar valor, que puedan forjar el futuro de la organización, siendo ellos el pilar fundamental para que estas puedan alcanzar el éxito. Separar el trabajo de las personas resulta difícil y mucho más cuando se trata de un talento proactivo, innovador, generador de conocimiento, y con calidad humana, en consecuencia, tanto las personas tienen una alta dependencia de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales o colectivos, como las organizaciones dependen de las personas, para lograr los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2009).

La administración moderna de personas busca generar procesos de alineamiento entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales, buscando generar un mayor nivel de retención del personal y generando un sentido de pertenencia que busca que quienes hacen parte de la organización tengan un mayor compromiso. Dicho de otra forma, a partir de este enfoque se busca que la organización se perciba a sí misma como un ente vivo, creciente, que se desarrolla y se proyecta, a partir de las necesidades y expectativas individuales, hacia un camino colectivo a través del cual se desarrolla no solo la organización, sino también el individuo (Martínez, 2004).

Partiendo de los postulados de este enfoque se pretende determinar en nivel de relación existente entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales en cada uno de los colaboradores, establecer como el proceso de Gestión del Talento Humano logra la vinculación de personas que aporten al desarrollo, calidad y competitividad de la organización, así como dejar las recomendaciones necesarias para que la organización

documento en todo el procesos los elementos que mayor trascendencia tienen a la hora de vincular colaboradores cuyas necesidades y capacidades estén directamente conectadas con las necesidades y potencialidades que se requieren para logara la sostenibilidad de la empresa.

Administración Del Talento Humano En Un Ámbito Competitivo

Tomando como referente los postulados de Robbins & Coulter (2008) El manejo del talento humano puede ser considerado uno de los procesos que más cambios a sufrido en la actualidad, pues las organizaciones han identificado que el desempeño, la inteligencia, el sentido de pertenencia y la participación de las personas es la que catapulta a la empresa para lograr mayores niveles de competitividad y mejores resultados genera. El avance tecnológico ha experimentado un increíble e intenso desarrollo en las organizaciones y son las personas quienes hacen que dichos avances se integren adecuadamente en la organización. El cambio no se detiene y por el contrario cada día se presenta con mayor velocidad, es así como en 1990 en era de la información y la tecnología se gestaron las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización. Hoy la llegada de la inteligencia artificial presenta nuevos retos para que las organizaciones impacten el mercado y logren un diferencial (Robbins et al., 2008).

El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso, en un entorno cada vez más variable, volátil y competitivo, el conocimiento se ha convertido en el recurso más valioso para cualquier organización, lo cual nos ha llevado a una era en la que el talento humano y el capital intelectual son los elementos indispensables para lograr la sostenibilidad de una empresa y por tanto se alcancen los niveles de desarrollo que se desean desde la empresa, en las diferentes unidades de negocio que se desarrollen. Esto representa para la gerencia un reto, convertir el conocimiento en algo útil y productivo, darle significado en el día a día de la empresa. En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, dando mayor énfasis al cambio, la creatividad y la innovación (Barbosa, 2018).

Este enfoque teórico se enfoca en la determinación de los elementos que permiten mantener un proceso más competitivo y flexible para entornos cada vez más variables. Por lo que, es fundamental tanto en el diagnóstico como en las recomendaciones plantear cuales deben ser las premisas que orienten tanto el entrenamiento como el bienestar en la organización. El elemento fundamental es generar un proceso de calificación del personal que permita mejorar cada día sus capacidades para enfrentar los nuevos retos que el entorno presente y las necesidades de un desarrollo flexible, de aprendizaje constante para que la organización esté en la capacidad, no solo de mantenerse vigente, sino de superar sus propias expectativas, transformándose en un referente en su sector.

Administración Del Talento Humano Centrado En El Ser

Chiavenato, I. (2009) define la Gestión del Talento Humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Martínez (2004) – aborda el tema de gestión del talento humano en la organización y su proceso en sociedad, es permitirle al individuo el desarrollo pleno de su potencialidad, talento y sus posibilidades tanto físicas como intelectuales. Es por ello por lo que a los seres humanos que conforman las organizaciones se les debe generar un ambiente propicio para que logren crecer, proyectarse y que su proceso de desarrollo sea permanente, en continua transformación, proyección y que tenga sostenible en el tiempo. Es importante entender las inmensas posibilidades que tienen los seres humanos para generar transformaciones y cambios tanto en lo social y organizacional (Martínez, 2004).

Desarrollar el talento humano es posibilitarles a las personas opciones de vida y de trabajo brindándoles calidad laboral y social además de identidad, pertenencia y plenas garantías en el bienestar social y de trabajo, así como una apuesta clara en la consecución de sus retos y objetivos personales. Es permitirle al individuo reconocerse y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser él mismo; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y asocio con otros, para enriquecer y recrear el pensamiento aprendiendo de la

experiencia donde se disfrute de los logros y retos personales, valorando los fracasos o dificultades. La gestión del talento humano aborda desde una perspectiva diferente a las personas que conforman las organizaciones, entendiendo que los individuos son seres únicos, en constante interacción, que establecen diariamente unas sólidas, aunque invisibles relaciones sociales. Se requieren criterios cualitativos para responder tanto a las necesidades de la organización, como a las de los individuos que las conforman (Martínez, 2004).

Por su parte, Rodríguez (2007), añade que “los recursos humanos los forman las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores” (Rodríguez, 2007).

Quintanilla (2002), *Gestión del Conocimiento y Capital Humano*. concluye que “la gestión del talento humano está orientada a la conformación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones de cada uno de los empleados poseen, delimitan y caracterizan” (Quintanilla, 2002, pág. 83).

Aguilar D. y Hernández E. (2007) expresan que:

“en un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más sino un requerimiento indispensable para continuar en el mercado global, donde la competencia es cada día más fuerte. Se trate de instituciones públicas o empresas privadas, el objetivo por cumplir es el mismo, ser mejores, brindando servicios o productos de alta calidad al más bajo costo; lo anterior, es una tarea imposible de cumplir si las organizaciones se aferran a paradigmas tradicionales de reclutamiento y selección. Es por ello, que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que aporten soluciones a dichas organizaciones” (Aguilar et al., 2007, pg. 45).

La calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierte la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En este sentido la selección de personal adquiere gran relevancia como procedimiento básico y complementario de la Administración de Recursos Humanos en toda empresa.

Cruz y Vega (2001) *La Gestión por Competencia*, expresa: “La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema afecte tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales” (Palaci, 2005).

Nuevos Enfoques De La Selección De Personal

Tomando como referente la propuesta realizada por Atalaya-Pisco, M (2001) frente a lo retos que debe enfrentar el proceso de selección de personal en entornos cada vez más competitivos y variantes (Atalaya-Pisco, 2001), se parte de las siguientes consideraciones en sus planteamientos:

El desempeño y los resultados de una organización están altamente relacionados con la calidad del personal con que cuenta para el desarrollo de sus operaciones, siendo sumamente relevante tanto el proceso de selección, como la etapa de entrenamiento, los cuales hacen parte de todo el proceso de gestión integral del talento humano. "Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad" (Chiavenato, 2000)

La expresión "La gente es el recurso más importante" toma en la actualidad una importancia de gran impacto para el desempeño de las empresas. Son es un entorno donde no solo es necesario estar a la vanguardia frente a las herramientas tecnológicas, sino que este debe contar con las personas adecuadas para lograr una exitosa implementación, son las personas quienes, de acuerdo con su experiencia y formación, pueden aprovechar significativamente, para la empresa, los nuevos procesos y herramientas que brinden una alta competitividad en los entornos empresariales de hoy (Stanton, 1985).

Partiendo de estos postulados, la selección de personal consolida su relevancia en la gestión del talento humano, puesto que implica escoger para su contratación a un grupo de potenciales trabajadores de una población disponible, siendo este un proceso que se debe desarrollar de forma efectiva, evitando en cualquier medida un resultado aleatorio o al azar, pues los elegidos se escogen bajo la premisa de ser quienes cuentan con la mayor calidad para ocupar el cargo disponible, siendo necesario la implementación de "instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendencioso" (Blum, 1986)

Por tanto y tomando las propuestas de Cohen (1981) este proceso busca realizar un ejercicio de comparación de aptitudes y posibilidades de los diferentes candidatos, en relación con los requerimientos puntuales del cargo (Cohen, 1981). La determinación de las diferencias de los candidatos frente a las características que tienen para desempeñar el cargo es lo que permite establecer los candidatos potenciales. Los puestos de trabajo en

una organización deben ser ocupados por el personal que posea las características y requerimientos exigidos y cumpla con las políticas establecidas por la empresa. Así mismo, es importante la “posibilidad de realización personal y laboral del postulante, si el cargo le brinda la oportunidad de aplicar sus conocimientos, su creatividad y se adapta a sus rasgos personales” (Villa-Stein, 1977).

De acuerdo con los elementos presentados en este referente teórico, se percibe como es sumamente importante e impactante en el resultado de un proceso de gestión del talento humano, tanto el reclutamiento como la selección, para lograr que la organización cuente con el personal de mayor calidad posible en cada uno de los puestos de trabajo. De los elementos presentados en este enfoque se asumirán algunos factores, tanto para ser contemplados en el proceso de diagnóstico de los procesos de la gestión del talento humano, como en las recomendaciones que se planteen para lograr que el proceso responda de forma óptima a las necesidades de calidad y competitividad que se requieren para estar vigentes en el mercado actual. Contemplar factores como la formación, una selección científica del personal, determinación de las cualidades fundamentales y de las condiciones que se requieren, permitirá tener un proceso mucho más efectivo y generar mejores resultados en la organización.

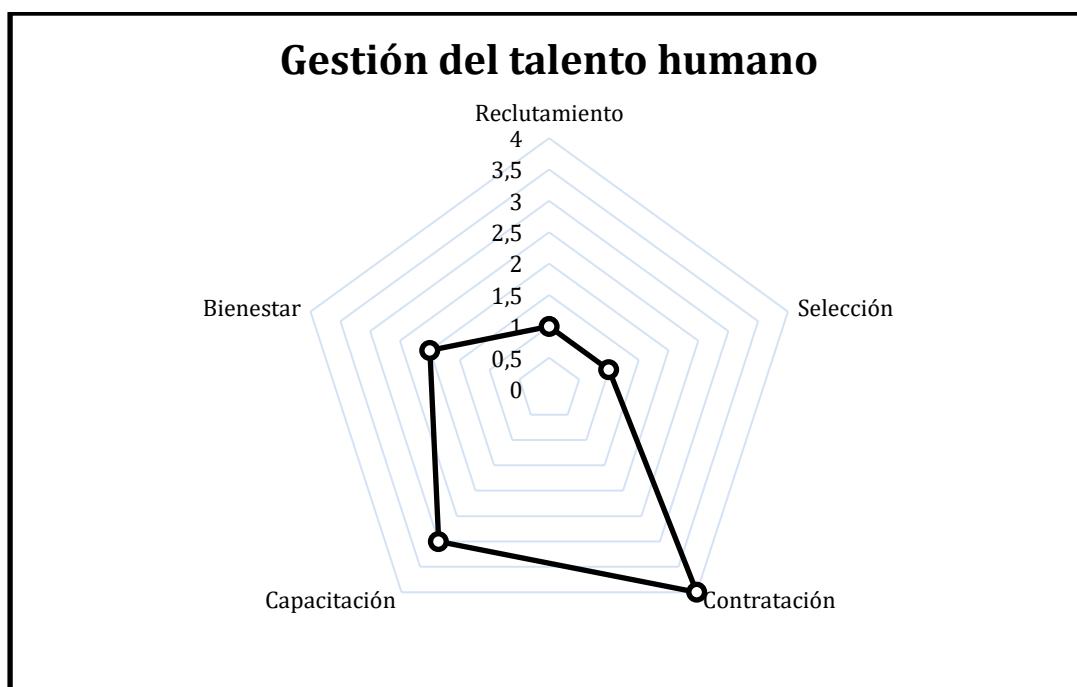
Informe Diagnóstico Y Observación

Análisis del Diagnóstico

Proceso de Gestión del Talento Humano

Figura 1:

Diagnóstico del proceso de gestión del talento humano por subproceso.



Fuente: Elaboración propia, diagnóstico del proceso de gestión del talento humano.

Como se evidencia en la gráfica, el proceso de gestión del talento humano que está compuesto de los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y bienestar, presenta sus mayores oportunidades de mejora en los referentes a reclutamiento y selección, seguidos por el componente de bienestar y capacitación. El mejor resultado se presenta en el subproceso de contratación lo cual guarda lógica con los tipos de productos y proyectos que se desarrollan en la empresa, donde se debe estar siempre en regla con los requerimientos contractuales y salvaguardar la empresa.

Las mayores oportunidades de mejora están relacionadas con la documentación de los procesos, pues, aunque el proceso se ha ido mejorando y estructurando con el paso de los años y con los crecimientos que ha dado la organización, gran parte de las acciones que se adelantan todavía no se encuentran totalmente documentadas, sino que se realizan así

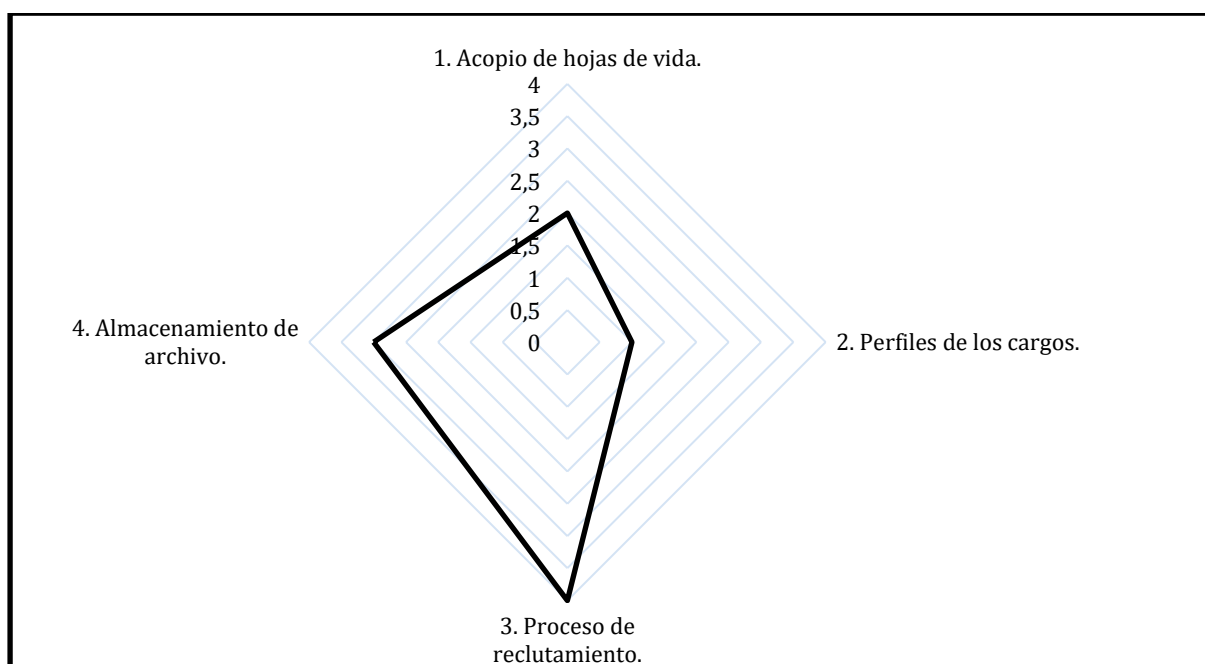
por directriz de la persona responsable del área. Muchos de los procesos no cuentan todavía con un flujo, un diagrama o un procedimiento detallado que permita establecer la ruta que se debe seguir para tener los resultados que se esperan.

Así mismo, falta documentar algunas políticas que se han establecido para mejorar las calificaciones a la hora de participar en convocatorias, como los procesos y la gestión inclusiva, encaminada a contar con personal diverso, que permita que la empresa mejore su potencial para ser seleccionada en procesos de contratación y licitaciones con entidades públicas. A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico por subproceso, así como el análisis de cada uno de los resultados alcanzados.

Reclutamiento

Figura 2:

Subproceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia, diagnóstico del proceso de gestión del talento humano.

El subproceso de reclutamiento como se pudo percibir en el diagnóstico es uno de los que mayores oportunidades de mejora presenta. Este está compuesto por cuatro grandes paquetes de trabajo, momentos o requerimientos que son fundamentales para lograr que este subproceso entregue un resultado óptimo para la siguiente etapa. Estos

momentos se pueden considerar en el siguiente orden: diseño de perfiles de cargos; acopio de hojas de vida; filtro o selección de hojas de vida de acuerdo con el perfil; y almacenamiento y manejo de archivo de hojas de vida.

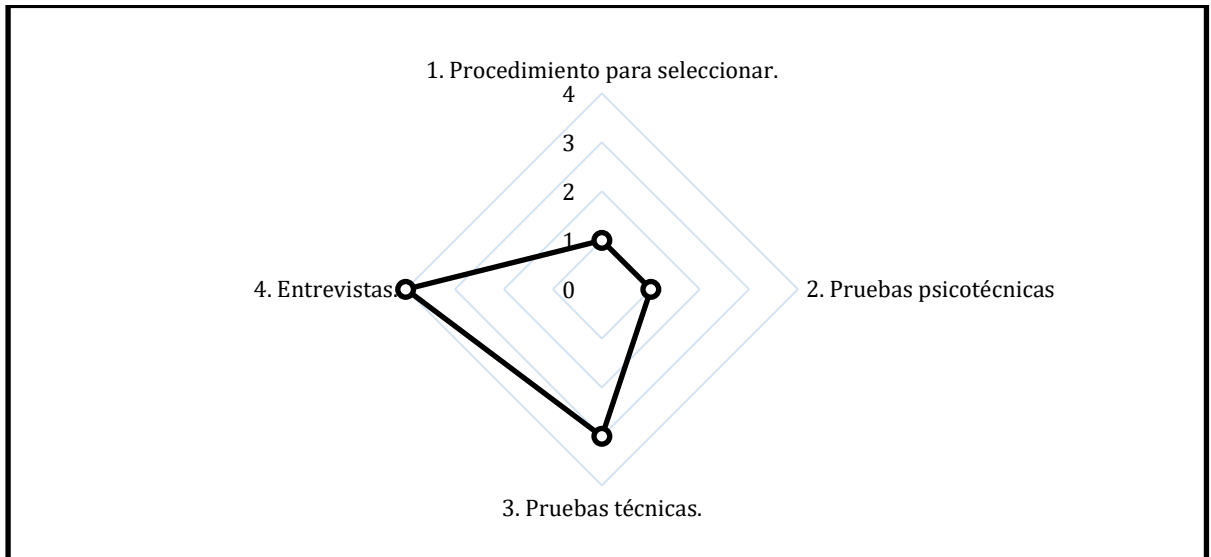
En primer lugar, se identifica que tan solo el 60% de los cargos o puestos identificados cuenta con un perfil detallado, debidamente documentado con los elementos que faciliten la identificación de candidatos. Cerca del 50% de los cargos son genéricos y responden a las necesidades que se van determinando de acuerdo con los proyectos que la organización está contratando, lo cual en muchos momentos no permite determinar claramente las características puntuales que se deben cumplir. El procedimiento para el acopio de las hojas de vida muchas veces no es claro en cuanto al flujo que debe cumplir, recurriendo en muchas ocasiones a los referidos de amigos y familiares que hacen parte de la empresa, pero que no responden a un procedimiento formal.

La falta de perfiles detallados y no generalizados por cargos que se requieren dificulta de igual forma el proceso de preselección que se realiza, buscando las hojas que mayor afinidad puedan tener con los perfiles que se requieren. Este factor afecta significativamente el desarrollo, no solo del subproceso de reclutamiento, sino de lo relacionado con la selección, al enviar potencialmente candidatos que no tengan relación directa con los perfiles que se requieren. Finalmente, el archivo o almacenamiento de las hojas de vida requiere que se documente en procedimiento o las acciones, tales como el tiempo, el lugar y el registro de todas las hojas de vida que potencialmente puedan ser usadas en vacantes futuras.

Selección

Figura 3:

Diagnóstico del subproceso de selección



Fuente: Elaboración propia, diagnóstico del proceso de gestión del talento humano.

Frente al subproceso de selección se evaluó cuatro elementos para determinar el nivel de avance del proceso. En primer lugar, la documentación, pasos o procedimientos detallados frente al subproceso, en otras palabras, un diagrama de flujo que permita determinar los pasos, acciones o tareas a desarrollar. En segundo lugar, la definición o aplicación de pruebas psicotécnicas, especialmente cuando la selección y contratación se realiza directamente por la empresa. En tercer lugar, la existencia de pruebas técnicas o evaluaciones que permitan establecer la idoneidad de un candidato para el ejercicio de una labor puntual dentro de la organización y por último la existencia de un procedimiento para la realización de entrevistas, tanto por el líder del área de gestión humana, como por el jefe inmediato o responsable de la vacante a contratar.

De los momentos presentes en este subproceso el que mayor puntuación obtuvo fue el de la entrevista, ya que este procedimiento no solo está debidamente documentado y clarificado en la organización, sino que además en muchas ocasiones se convierte en el filtro real en el proceso de selección del personal, permitiendo a la organización tener el personal de mayor idoneidad posible para el desempeño del cargo. Frente al o relacionado

con las pruebas técnicas y psicotécnicas, existen altas oportunidades de mejora, tanto para definir los tipos de prueba a aplicar de acuerdo con los cargos y vacantes que se requieren, como la documentación y procedimentación que se debe realizar para lograr un óptimo resultado de la gestión del área. Dicho de otra forma, aunque en muchas ocasiones se aplican tanto pruebas técnicas como psicotécnicas, estas no tienen una claridad frente a qué tipos de cargos, el procedimiento de aplicación y evaluación y flujograma que permita establecer los tiempos, niveles de autorización y mecanismos de seguimiento.

Contratación

Como se puede evidenciar en los resultados presentados en el diagnóstico, el proceso con mejores puntuaciones es el relacionado con la contratación, esto guarda coherencia directa con la labor y el mercado en el que desarrolla su labor la organización, puesto que al tener que prestar servicios para el desarrollo de proyectos de infraestructura, tanto con instituciones oficiales, como privadas, debe tener un cumplimiento cabal de las normas y requerimientos de contratación exigidos por el estado.

Frente a esto, solamente se han generado dos vías de trabajo, la contratación directa para aquellos cargos de responsabilidad y que tienen una proyección de mayor duración, como las coordinaciones y jefaturas de proyectos; y la contratación a través de terceros para los cargos de mayor rotación, menor nivel de responsabilidad y que en un momento dado no requieren un alto grado de sentido de pertenencia. Sin embargo, esto genera una alta rotación, pues es personal que se contrata de acuerdo con los proyectos, no genera una continuidad inmediata que permita su sostenibilidad en el tiempo dentro de la organización.

Esto presenta una de las principales oportunidades de mejora para este subproceso, orientando la necesidad de identificar elementos que permitan disminuir el nivel de rotación de personal operativo, lo que facilitaría la disminución de los costos de contratación y entrenamiento de nuevo personal, así como el incremento del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de nivel operativo de la organización. Otro factor positivo es que

permitiría una mayor cualificación de este personal incrementando su experiencia en el desarrollo de los productos o servicios que se van prestando, mejorando la calidad de estos.

Uno de los aprendizajes que actualmente se está implementando para disminuir esta rotación, es generar una evaluación del desempeño del colaborador, que permita determinar la calidad de labor prestada, con el objetivo de realizar una vinculación directa desde la organización, disminuyendo los costos de administración de la contratación a través de terceros y asegurando un mayor sentido de pertenencia del empleado con la empresa.

Capacitación y Desarrollo

Figura 4:
Plan de entrenamiento y bienestar



El proceso de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal de la empresa Acústica Integrada SAS es uno de los que presenta mayor oportunidad de mejora, en su

desarrollo actual se cuenta con un procedimiento documentado de entrenamiento y presentación de los elementos fundamentales de la organización, presentación del horizonte institucional y de los principales productos y servicios, así como de los elementos que han sido considerados fundamentales para brindar bienestar a los colaboradores.

En el último año, la organización ha venido determinando cuales son los principales elementos que deben ser considerados en un programa de capacitación y entrenamiento del personal, sin embargo, en el presente no se cuenta con los factores constitutivos de un programa de formación o capacitación que permita una constante actualización y cualificación del personal, fuera de los elementos presentes en la operación y gestión de la organización. La capacitación se limita, en gran medida, a los aprendizajes informales que se gestan en el desarrollo de las labores cotidianas

Lo relacionado con los procesos de bienestar, en el presente la organización viene desarrollando algunas acciones que dan respuesta puntualmente a requerimientos de ley como: el día de la familia. Otros de los procesos de bienestar que actualmente se desarrollan están enfocados en procesos de filantropía estratégica como los auxilios por calamidad, celebraciones especiales, quinquenios y reconocimientos, entre otros beneficios.

*Figura 5:
Programas de bienestar Acústica Integrada SAS*



Observaciones y Conclusiones del Diagnóstico

Finalizado el proceso de aplicación de la herramienta de diagnóstico, se inicia una fase de observación participante, en la cual se levanta información sobre los avances y gestiones que la organización viene realizando en lo referente a la documentación de los procesos de gestión del talento humano, así como se determinan las conclusiones generales del diagnóstico estableciendo cuales son los principales procesos o procedimiento en los cuales se encuentran las mayores oportunidades de mejora.

Los cambios que viene presentando la organización y su consolidación en el mercado ha llevado a que a nivel general esté iniciando una etapa de fortalecimiento de todos los elementos administrativos y de gestión, donde se da gran importancia a todo lo relacionado con la gestión del talento humano. Como se presentó en cada una de las áreas, posterior a la aplicación de la herramienta de diagnóstico, las mayores oportunidades de mejora se evidencian en la documentación de los procesos, pues en muchos casos se adelantan acciones o actividades que aseguran una buena calidad del proceso, pero los mismos no se encuentran ni documentados, ni controlados, sino que son el resultado del liderazgo, tanto del responsable del área, como de las exigencias presentadas por la gerencia.

Partiendo de esto, se ha encontrado que las temáticas relacionadas con los componentes de bienestar y capacitación presentan cambios significativos en los últimos dos años, considerando el desarrollo de acciones que anteriormente la organización no desarrollaba, sin embargo, en este referente la principal acción de mejora se encuentra en la documentación que requiere para dejar oficializadas las acciones que se desarrollan. Otro componente que requiere la documentación de los procesos que desarrolla está vinculado con el desarrollo de las entrevistas en el proceso de selección, donde se debe documentar la metodología de entrevista semiestructurada (preguntas a realizar, perfil del cargo y experiencia del candidato) que permita determinar los factores que más deben influir en el momento de la selección del personal.

Al finalizar el proceso de observación se logra determinar que, muchas de las acciones o procedimientos que son considerados como buenas prácticas en la gestión del talento humano o en los modelos tomados como referente para el desarrollo del marco teórico del presente trabajo, son desarrollados de forma básica, informal y sin la adecuada documentación o estructuración que se requiere para darle la formalidad como proceso y que permita una evaluación constante para determinar su impacto en la gestión de la organización, con lo cual, la mejora estaría determinada por la documentación y oficialización de los procesos y procedimientos, así como de los indicadores necesarios para evaluar tanto el impacto de las acciones (entrevista con psicólogo, evaluación y referenciación del candidato) como la generación de acciones de mejora, que le permitan a toda la organización el desarrollo de acciones constante de mejora continua, sobre todo en lo relacionado con un procesos de tanto impacto para la gestión de la organización, como lo es la selección, contratación, la capacitación y entrenamiento del personal.

Gestión del Talento Humano en Acústica integrada SAS

La organización Acústica Integrada SAS tiene algunas particularidades en el desarrollo de su gestión, las cuales deben ser consideradas para la consolidación de una propuesta de modelo de gestión integral del talento humano, estas especificidades se dan en diversos ámbitos: modelo de negocio, requerimientos del servicio y requerimientos del mercado. Los cuales se documentarán a continuación, dejando en evidencia cuales son las consideraciones que se deben agregar en la elaboración de una propuesta de modelo de gestión del talento humano.

Estas necesidades y requerimientos puntuales que se identifican para la organización Acústica Integrada SAS permitirán establecer de forma simultánea los indicadores que se deben considerar para evaluar el impacto de las acciones que se desarrollan y como estas han afectado positiva o negativamente el desarrollo de las acciones de la organización, al tener claridad frente a los requerimientos puntuales de la organización (dos elementos, el área administrativa y el área de producción) en su modelo de negocio, mercado y productos ofertados, se pueden determinar factores como los tiempos de respuesta, oportunidad y calidad de los entregables que se tengan, así como orientar de manera más efectiva los insumos o entradas que se requieren para el desarrollo de los procesos.

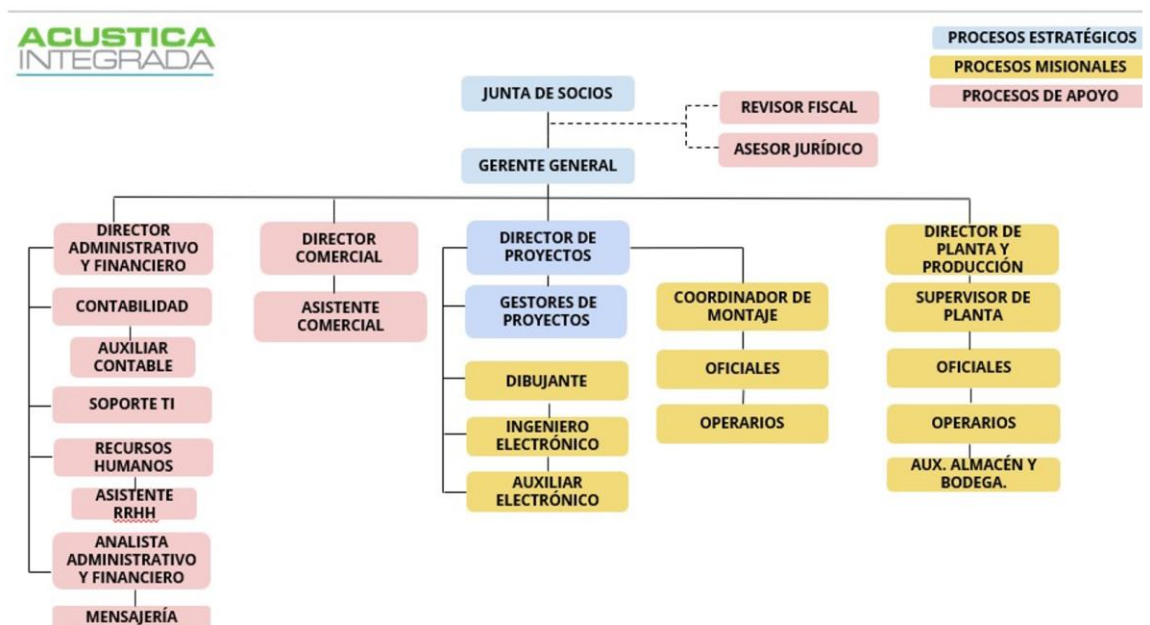
Requerimientos del Modelo de Negocio

Acústica Integrada SAS es una organización cuyo modelo de gestión se desarrolla no por esquemas tradicionales como de forma lineal o piramidal, sino que el modelo a través del cual la organización opera cuenta con una combinación mixta entre un modelo gestión piramidal, para los procesos administrativos y comerciales de primera línea, pero la operación y el desarrollo de los servicios responde a un modelo de gestión por proyectos, donde los requerimientos de personal, en los diferente niveles de toma de decisión se gestionan o contratan de acuerdo con los requerimientos o condiciones del proyecto que se esté desarrollando, en la Figura 6:

Organigrama Acústica Integrada SAS se muestra la estructura administrativa que se ha dado a la organización, así como los procesos que se han determinado para la realización de las actividades propias de la empresa. La administración del talento humano se complejiza al tener no solo una alta rotación potencial, dependiendo de los proyectos que se requieran y del personal que deba ser contratado, sino que se debe buscar siempre el personal de mayor idoneidad y mayor sentido de pertenencia para lograr que los productos respondan a con la calidad y las condiciones que los clientes esperan.

Figura 6:

Organigrama Acústica Integrada SAS



La generación de un proceso de gestión del talento humano que garantice una respuesta oportuna frente a los requerimientos que se tengan frente a los diversos proyectos que se estén desarrollando, al tiempo que permita garantizar en alguna medida la retención del mejor talento humano para los proyectos futuros. Así mismo, tener las herramientas que aseguren que el personal seleccionado será el idóneo para la gestión de los diferentes procesos que deben adelantar. En resumen, fruto del modelo de negocio se

requiere un proceso de gestión del talento humano que garantice el mayor nivel de retención del personal, una oportunidad de respuesta que permita brindar el mejor servicio.

Requerimientos del Servicio

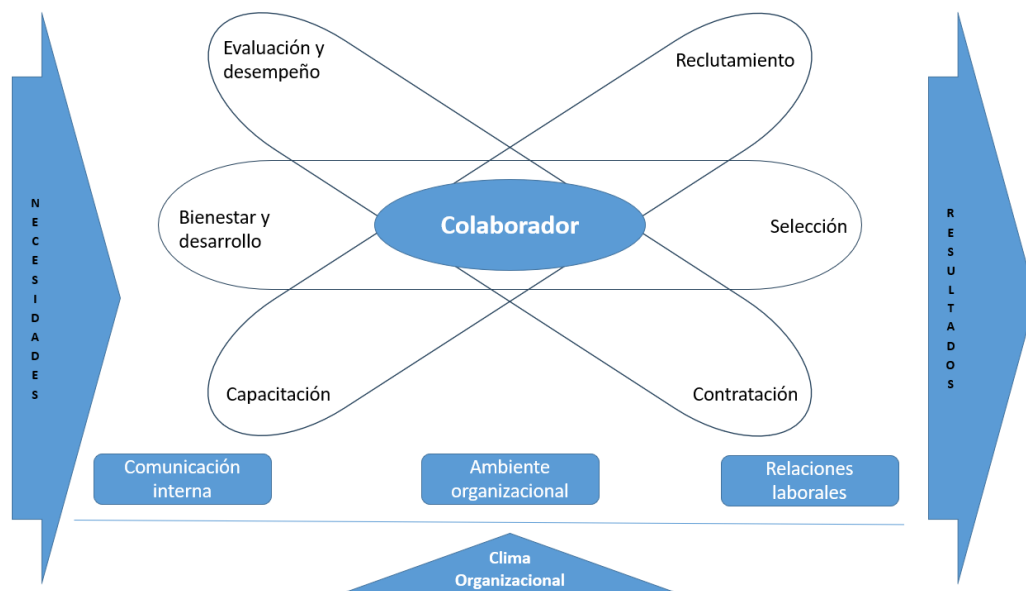
Frente a los productos (bienes o servicios) que desarrolla la organización Acústica Integrada SAS, se cuentan con algunas especificidades las cuales deben ser contempladas en cada una de las etapas del proceso de gestión del talento humano. Más allá de los elementos puntuales que se deben considerar tanto en el perfil, frente a las competencias y características puntuales del prospecto que se considera se va a contratar,

El proceso debe constantemente considerar en varios puntos críticos la tercerización, no solo por lograr un mayor nivel de oportunidad en la contratación del personal requerido para el desarrollo de los proyectos, sino que además debe considerar la contratación de personal con características específicas de acuerdo con el proyecto a desarrollar. Estos elementos deben ser considerados en la estructuración de los procesos, para permitir su utilización de acuerdo con las necesidades, lo cual está relacionado ya sea con la contratación de un personal con mayor nivel de formación y experiencia (caso de ingeniería) o la contratación de un personal de mayor nivel operativo o técnico y que en todo momento se dé cumplimiento de los parámetros establecidos. Así mismo, se debe en cada fase incluir métricas que permitan la inclusión de indicadores que orienten siempre un mejoramiento continuo. Adicional a esto, en cumplimiento de los requerimientos de las instituciones contratantes, se debe considerar siempre la inclusión, en todas las fases del proceso, de poblaciones diversas entendidas estas como: comunidades vulnerables, desplazados, víctimas de violencia, comunidad LGBTI+, entre otros.

Modelo de Gestión

Figura 7:

Modelo de gestión



Jefatura es lo que tienes, liderazgo es los que te dan tus compañeros.

Proceso de Reclutamiento

Presentación de la Necesidad o Requerimiento del Personal

Debe incluir el perfil detallado del cargo o vacante que se requiere para realizar la búsqueda de candidatos de acuerdo con las necesidades específicas que se requieren para el cargo. En línea con los elementos relacionados con el perfil, el requerimiento debe contener el detalle de las características de la vacante: ubicación, tiempo y remuneración. Todo el proceso debe ser documentado y se debe llevar registro de tiempos de respuesta como indicador de oportunidad.

Publicación de la Oferta

Tanto a nivel interno como externo publicar el cargo requerido con las características tanto de los requisitos como de las condiciones de contratación que se tienen para dicha oferta. Se deben aprovechar las alianzas y convenios con oficinas de empleos temporales,

así como con los posibles clientes internos. Estas ofertas deben ser publicadas en las redes de la empresa, así como con las universidades aliadas en caso de requerirse cargos con un mayor nivel de calificación profesional, es recomendable la inscripción en bolsas de empleo como: SENA y cajas de compensación.

Recepción y Recopilación de Hoja de Vida

Este paso es el primer filtro, se reciben todas las hojas de vida, pero solamente son tenidas en cuenta para los siguientes pasos del proceso aquellas que guardan relación con el perfil solicitado. Las ofertas deben estar codificadas de forma que permita identificar claramente el destino de las diferentes hojas de vida que sean recopiladas. Debe realizarse una organización de acuerdo con las vacantes, para que no se pierdan oportunidades de candidatos alineados con las diferentes vacantes.

Remisión de Hojas de Vida a Selección

Las hojas de vida que pasaron el primer filtro, son remitidas al proceso de selección para continuar con búsqueda del candidato para cubrir la vacante solicitada. Las hojas de vida que continúen en el proceso deben responder en un primer momento al perfil de forma básica, facilitando el adecuado desarrollo del proceso de selección.

Proceso de Selección

Pruebas Psicotécnicas

El filtro realizado entre el perfil y las hojas de vida debe generar una preselección de cinco a diez candidatos quienes serán citados a la presentación de pruebas de tipo psicotécnico, donde se evaluarán las aptitudes y comportamientos que se consideran tienen mayor relación con el perfil del cargo. Elementos como liderazgo, trabajo en equipo, orientación al logro, capacidad de trabajo bajo presión, entre otros, que permitan determinar los candidatos con mayor capacidad para desempeñar las funciones relacionadas con el desarrollo de las funciones propias de cada una de las vacantes requeridas.

Entrevista Semiestructurada

Liderada por el responsable del área de gestión humana o la persona que sea designada, esta entrevista “semiestructurada” estará enfocada a identificar las competencias y las capacidades a través de un dialogo que permita identificar factores que puedan ser importantes para el enriquecimiento de las vacantes que se esperan suplir.

Prueba Técnica

Del filtro anterior deben de restar al menos cinco candidatos que pasan a esta etapa de verificación de los conocimientos técnicos y requerimientos de experiencias que se han solicitado en la vacante a considerar. Las pruebas se realizan en los talleres de la empresa, con la supervisión del jefe de taller, partiendo de los requerimientos planteados en el perfil y en línea con los saberes presentados por el aspirante durante todo el desarrollo de la selección. Los resultados de esta prueba son determinantes para la continuidad de los candidatos a la fase final de la selección.

Entrevista Jefe Inmediato

Corresponde al proceso final de selección del candidato de acuerdo con el perfil, de acuerdo con los resultados de la prueba técnica, los candidatos que continúen surten esta etapa para la selección del candidato final quien continuará a la etapa de contratación. Esta entrevista es menos estructurada que la anterior y va más enfocada con las necesidades puntuales que considera el solicitante de la vacante, el debe determinar desde las consideraciones personales y técnicas, la persona que puede brindar un mejor resultado en la labor que se espera desarrollar.

Proceso de Contratación

Mejoramiento en el proceso de contratación, contamos con una empresa que nos terceriza parte del personal contratado, haciendo el filtro inicial con un equipo de profesionales que nos colaboran, teníamos mucha informalidad en la selección, por recomendación, por familiaridad, por amiguismo, como resultado la rotación era muy alta,

seguimos mejorando. El reclutamiento lo hacemos de 2 maneras, nosotros y la empresa de servicios.

EL personal formal lo hacemos a través de la empresa de servicios temporales, que hace los filtros respectivos con su equipo entre ellos psicólogos y nos envían el mejor prospecto, para planta y montaje, en cuanto al personal administrativo, ingenieros y arquitectos pasan por los filtros nuestros Recursos Humanos, donde se hace la primera entrevista formal espontánea no estructurada, luego el ingeniero jefe recibe al candidato asignado y hace la entrevista estructurada y posteriormente se direcciona los 2 candidatos finales ante nuestro jefe el señor ALEXANDER RIVERA.

Contamos aquí con los 8 pasos conocidos para la selección y reclutamiento.

1.Necesidad 2. Publicación del puesto 3. Evaluación de perfiles 4. Coordinar entrevistas 5. Verificación de referencias 6. Realizar la oferta de empleo 7. Contratación 8. Orientación y capacitación

Tenemos dos formas, por prestación de servicio y contrato laboral a término fijo inferior a un año dependiendo de su compromiso y responsabilidad pasan a la Cía. después del tercer mes de prestación de servicio pasa a contrato laboral no en todos los casos.

Proceso de Capacitación

Con la Universidad Antonio José Camacho tenemos una propuesta de becas para algunos de nuestros trabajadores o empleados de la Cía. Para hacer sus carreras técnicas o tecnológicas estamos en espera de lograr dicho propósito.

En el área de seguridad tenemos, capacitación en riesgos prioritarios y primeros auxilios, Capacitación a todo el personal, capacitación a todas las brigadas y capacitación a los comités, Cada grupo tiene capacitación asignada de acuerdo con el nivel de su responsabilidad.

Adicional a esto se han considerado los siguientes pasos como elementos fundamentales para el proceso de capacitación:

Identificación de Necesidad

Partiendo de las necesidades o requerimientos de capacitación determinados por las áreas de operación. Se parte de una solicitud puntual de formación y esta es considerada para diseñar.

Elaboración de Propuesta de Capacitación

Partiendo de los requerimientos se diseña la propuesta de capacitación, bien sea con recursos internos o a través de terceros, buscando responder con las necesidades o requerimientos planteados por las áreas de operación. Esta capacitación se ejecuta de acuerdo con los tiempos y requerimientos establecidos por cada área.

Documentación y Evaluación

Terminado el proceso de capacitación se evalúa el impacto, los resultados y los logros alcanzados para determinar el impacto y beneficios generados. Se documenta el proceso y se dejen elementos que permitan hacer réplicas de esta en otro momento.

Proceso de Bienestar y Desarrollo

Tenemos muchas cosas por hacer, pero ya empezamos con el apoyo de nuestro gerente emprendimos con el ingeniero Pardo y nuestra directora Michel campañas y procesos que se están organizando, a nivel de planta está la mejora del medio ambiente mediante un sistema de succión, bebederos que ya están cotizadas, vinculación de banco o cooperativa para préstamos de libre inversión, mejoras en las baterías sanitarias, mejoras en el comedor, como tareas de corto plazo que benefician a los colaboradores.

Proceso de evaluación y desempeño

Este año pensamos iniciar este proceso con los directivos de cada área para tener mejores procesos de ascensos, mejoramiento continuo y salarios entre otros.

Plan de Implementación

Tabla 2:

Plan de implementación

Objetivo	Estrategia	Meta	Fecha	Responsable	Recursos
Mejorar los niveles de cumplimiento de los estándares de calidad de lo relacionado con la gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal. - Tercerizar el proceso de selección para optimizar los resultados. 	Al finalizar el año, la evaluación de la gestión del área supera el 90% de los indicadores	31-12-24	Gerardo Vásquez	Ppto: \$18 millones. Personal. Equipos. Servicios
Consolidar y desarrollar la competencias y habilidades del personal de la empres	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar un programa de capacitación y entrenamiento que responda a las necesidades de la empresa - Diseñar una estrategia de entrenamiento virtual que facilite el 	Al finalizar el año, se ha implementado el 100% del programa de capacitación y entrenamiento	31-12-24	Gerardo Vásquez	Ppto: \$14 millones. Personal. Tecnología. Servicios.

Mejorar el ambiente laboral	<p>conocimiento de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalizar convenios con IE para el desarrollo de procesos de capacitación y entrenamiento. - Implementar un programa de sensibilización y consolidación de un entorno sano de trabajo - Desarrollar un sistema de evaluación de clima organizacional. - Fomentar una cultura de entornos familiares y laborales saludables 	Al finalizar el año la evaluación de clima organizacional muestra una mejoría del 20% con respecto a la medición anterior	31-12-24	Gerardo Vásquez	Ppto: \$13 millones. Personal. Tecnología. Servicios.
-----------------------------	---	---	----------	-----------------	--

Conclusiones y Recomendaciones

Finalizado todo el proceso de desarrollo de la presente monografía, donde se han evaluado los avances y niveles de implementación de la gestión del talento humano en esta organización, la cual tiene una alta proyección de crecimiento, así como el análisis de los diferentes referentes teóricos y empíricos relacionados con la gestión del personal en una organización, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Toda organización debe asumir siempre la transversalidad del recurso humano y su impacto en los resultados de la empresa.
- La gestión del talento humano es un proceso dinámico y cambiante que debe responder a los retos y necesidades del mercado.
- La mejora continua, la cualificación y constante actualización del personal son factores que le brindan herramientas a la organización para mantenerse a la vanguardia en su entorno.
- La tercerización para la contratación es una herramienta de apoyo que nos permite definir mejor los perfiles de las personas en las diferentes áreas de la organización y tener mayor oportunidad de respuesta.
- Partiendo de la preselección y de los filtros que se determinan, de acuerdo con las necesidades, permitirá cada día tener un persona mejor calificado para los diferentes cargos.
- Es fundamental siempre tener los procesos y procedimiento debidamente documentados y publicados, no solo para el seguimiento a su cumplimiento, sino para facilitar la evaluación de los resultados que se alcancen en cada etapa.
- Es pertinente tener siempre una flexibilidad en las modalidades de contratación que permita ir especializando el personal de la empresa y contar con proveedores en las diferentes líneas.

- Fortalecer la flexibilidad en la contratación va a permitir generar procesos de desarrollo de proveedores, que se constituyan como empresas y generen nuevas oportunidades de negocio.

Bibliografía

- Aguilar , D., & Hernandez, E. (2007). *Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal del instituto Nacional de Electrificación*. Mexico.
- Atalaya-Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques de selección de personal. *Revista de investigación en psicología*, 134-144.
- Barbosa, P. (11 de marzo de 2018). *Marco teórico de la gestión del talento humano y gestión del desarrollo humano*. Obtenido de www.ideas-gubernamentales.com:
<https://ideas-gubernamentales.blogspot.com/2018/03/marco-teorico-de-la-gestion-del-talento.html>
- Blum, M. (1986). *Psicología Industrial*. México : Trillas.
- Bolaños-Cerón, Á. D. (2020). Eficiencia y eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 134-146.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano. 3ra Edición*. Bogotá D.C.: McGraw Hill.
- Cohen, B. (1981). *Cómo seleccionar nuestro personal*. México : Limusa.
- De La Cruz, A. (2011). La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Marter Light Cia Ltda. *Universidad Central de Ecuador*.
- Espinosa, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. El Manual moderno.
- Friego, E. (25 de 3 de 2015). *¿Qué es la capacitación y que gana la organización al capacitar a su personal*. Obtenido de www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm
- Garces , R. (2011). *Tesis “Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato”*. Ambato: Universidad Tecni.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2003). *Las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Guardado, O., Marroquin, M., & Sibrian, J. (2014). *Diseño de Estrategias Competitivas para mejorar el Rendimiento Profesional de los empleados de la Asociación Atlacatl*.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1996). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Martínez, L. (2004). *Gestión social del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Melgar, E., Guadron, B., & López, S. (2015). *Tesis titulada "Evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano en la dirección municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador"*. El Salvador: Universidad El Salvador.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Quintanilla, I. (2002). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. España: Diaz de Santos.
- Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FIPCAEC*, 58-71.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2008). *Administración 8va Edición*. MacGraw Hill.
- Rodríguez, V. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Prentice Hall.
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal*. Universidad Miguel Hernandez.
- Stanton, E. (1985). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México: Limusa.
- Torres Flórez, D., & Álvarez, H. (2016). Los procesos de inducción y capacitación en las IPS de Villavicencio. *Asociación colombiana de facultades de administración*, 393-413.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: Escual Superior - Politecnico de Chimborazo.
- Villa-Stein, J. (1977). *Selección de personal*. Lima: UNMSM.