

**Formulación de estrategias necesarias para disminuir los retrasos que han afectado en el
2022 el proceso de reclutamiento y selección de Construcciones El Cóndor S.A.**

Greyci Caterine Mantilla Diaz

Brayan Aldair Martínez Herrera

Luis Fernando Mesa Monroy

Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios “ECACEN”

Administración de empresas

2023

**Formulación de estrategias necesarias para disminuir los retrasos que han afectado en el
2022 el proceso de reclutamiento y selección de Construcciones El Cóndor S.A.**

Greycki Caterine Mantilla Díaz

Brayan Aldair Martínez Herrera

Luis Fernando Mesa Monroy

Trabajo para optar al título de Administración de Empresas

Director

Carlos Antonio Jiménez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios “ECACEN”

Administración de empresas

2023

Página de Aceptación

Carlos Antonio Jiménez

Director trabajo de grado

Jurado

Jurado

2022

Dedicatoria

Queremos dedicar el resultado final de este arduo trabajo en primer grado a Dios, ya que, si no hubiera sido por él, no hubiésemos podido contar con esta oportunidad para crecer personal e intelectualmente; a nuestras familias, ya que sin el apoyo de ellas no hubiera sido posible concluir a feliz término tantos esfuerzos y sacrificios de tiempo, de dedicación y de constancia, tanto de nosotros como estudiantes, como de ellas al convertirse en el bastión sobre el cuál quisimos forjar este nuevo sueño, su paciencia, comprensión, fuerza y amor, se convirtieron en las herramientas vitales a la hora de afrontar los buenos y no tan buenos momentos, sin ellas no hubiéramos podido alcanzar el equilibrio necesario para la culminación de este nuevo logro.

Agradecimientos

Son muchos los tutores que nos han acompañado en este largo sendero universitario, a todos ellos les queremos agradecer por acompañarnos, guiarnos y transmitirnos su conocimiento y sabiduría, sin su trabajo, convencimiento de su labor y misión, dedicación y esfuerzo, no estaríamos hoy celebrando este triunfo personal, a todos ellos muchas gracias, porque son parte muy importante de este nuevo éxito.

Agradecer a nuestros compañeros por tantas horas compartidas, los trabajos realizados de manera colectiva, el tiempo personal que cada uno sacrificó y las experiencias individuales que pudieran contribuir a este proceso académico.

Y en último término agradecer a la universidad, ya que, sin su exigencia, orientación y disposición, no habiéramos podido culminar el camino y lograr tan anhelado título.

Resumen

En la realización del presente trabajo se analizan las posibles falencias que se estén presentando en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la compañía “Construcciones El Cóndor”, para esta investigación se tomó en cuenta la metodología de reclutamiento utilizada por la misma, realizando un estudio cuantitativo en sus procesos y procedimientos, bajo fuentes de información primarias otorgadas directamente por los datos de la compañía, y secundarias basadas en datos informativos de páginas web reconocidas y libros y autores especializados en el tema; la muestra para la realización del estudio se realiza de manera aleatoria simple teniendo en cuenta que la población del análisis es reducida y sin mayores variables.

La recolección de datos se ejecuta bajo las técnicas de observación y entrevista, realizadas directamente a los individuos encargados del proceso, enfocados en los requerimientos actuales de personal que cursan en la organización y que a la fecha no registran avances, una vez se obtienen estos resultados, se realiza un procedimiento comparativo entre los desarrollos internos y las fases modernas de selección y reclutamiento, para posteriormente postular las estrategias más convenientes para el caso particular y transformar el proceso en otro más eficaz y eficiente.

Palabras Claves: Selección, contratación, proceso, datos, recolección, personal, estudio, procedimiento, muestra, técnicas, requerimientos, resultados, estrategia

Abstract

In carrying out this work, the possible shortcomings that are being presented in the process of recruitment and selection of personnel in the Company “Construcciones El Cóndor” are analyzed, for this investigation the recruitment methodology used by it was taken into account, carrying out a quantitative study of its processes and procedures, under primary sources of information provided directly by the company’s data, and secondary sources based on informative data from recognized web pages and specialized books and authors on the subject; the sample to carry out the study is carried out in a simple random manner, taking into account that the population of the analysis is small and without major variables.

The data collection is carried out under observation and interview techniques, carried out directly with the individuals in charge of the process, focused on the current requirements of personnel that are studying in the organization and that to date have not registered progress, once these results are obtained a comparative procedure is carried out between the internal developments and the modern phases of selection and recruitment, to later postulate the most convenient strategies for the particular case and transform the process into a more effective and efficient one.

Keywords: Selection, contracting, process, data, collection, personnel, study, procedure, sample, techniques, requirements, results, strategy.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	4
Agradecimientos	5
Resumen.....	6
Abstract	7
Introducción	12
Planteamiento del problema.....	14
Justificación	16
Objetivos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Antecedentes	22
Marco Teórico.....	25
Tema	25
Antecedentes	25
Teoría.....	27
Conceptos Clave	28
Marco Legal.....	29
Marco Legal de la Selección y Contratación de Personal.....	29
Período de prueba	31
Leyes que se aplican al proceso de gestión del Talento Humano.....	32
Metodología de Investigación.....	34

Problema de Investigación.....	35
Tipos de Investigación	35
Fuente de datos	35
Diseño de la investigación	36
Selección de la muestra.....	36
Análisis de datos	36
Resultados	38
Conclusiones.....	43
Recomendaciones	45
Identificación de responsables	45
Disponibilidad de líderes	45
Referencias.....	47
Anexos	51
Anexo 1.....	51

Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen estados procesos	38
Tabla 2. Identificación de responsables	45

Lista de Figuras

Figura 1. Flujo Metodología	34
Figura 2. Inventario requerimientos.....	37
Figura 3. Portal trabaja con nosotros	39
Figura 4. Logotipo empresa de reclutamiento	40
Figura 5. Ejemplo oferta laboral redes.....	40
Figura 6. Diagrama del proceso de reclutamiento y selección	41
Figura 7. Agenda compartida.....	45

Introducción

Según la Real Academia Española (s.f.), la división del trabajo es definida como “1. f. Econ. Distribución del proceso productivo en distintas categorías o especializaciones.” Por otro lado, se define como “la separación de tareas en cualquier sistema económico para que los participantes se especialicen. Los individuos, las organizaciones y las naciones están dotados o adquieren capacidades especializadas y forman combinaciones o intercambios para aprovechar las capacidades de otros además de los suyos. (Ftavarez, 2020)

Las capacidades especializadas pueden incluir equipo o recursos naturales, además de destrezas y entrenamiento, y combinaciones complejas de tales activos que a menudo son importantes, como cuando se usan múltiples artículos de equipo y operadores especializados para producir un solo producto.”

Según las definiciones anteriores esta tendencia de división de actividades ha estado implícita en las tareas propias del ser humano desde la prehistoria soportando la importancia del proceso de selección de personal para cualquier situación. Es evidente la necesidad de determinar las características propias de un cargo para estandarizar las funciones, perfil y descripción del cargo, herramienta utilizada de respaldo en el proceso de reclutamiento y la selección de personal. En la ejecución del proceso se genera una larga lista de candidatos que las empresas procesan, pero de alguna manera no tiene controlado su estado.

Es decir, en algunas ocasiones recurren a la memoria para recordar los motivos de descarte o las cualidades de los oponentes, lo que ocasiona reprocesos en procedimientos ya realizados que consumen tiempo y recursos por parte de quien lo está ejecutando, es por ello que a través de este trabajo se buscara establecer una herramienta sencilla pero eficaz que abarque la información necesaria para controlar y registrar a todos los candidatos procesados, creando una

base de información puntual que pueda ser consultada y validar el estado de la persona en los diferentes procesos.

Planteamiento del problema

La compañía Construcciones el Cóndor S.A. es una empresa originaria de Medellín Colombia, con presencia en el mercado desde el año 1979, a nivel nacional desde 1980 y líder en el sector de la infraestructura vial en Colombia.

En la actualidad está presente en departamentos como la Guajira, Meta, Caldas, Antioquia, Bolívar, Cesar, entre otros, con sus grandes obras de impacto cuenta con alrededor de 3.500 colaboradores a nivel nacional prestando servicios de construcción de vías, túneles, viaductos, minería, presas, desarrollo de nuevos proyectos, inversión y explotación a cielo abierto entre muchos más servicios. Las obras mencionadas son realizadas con altos estándares de alta calidad técnica donde se realiza con materiales alta calidad, aliados financieros estratégicos, generan con poco impacto ambiental y utilizan mano de obra calificada. (Construcciones el Cóndor S.A, 1979).

Durante el año 2022 el área de servicios compartidos se ha encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección de los cargos del nivel táctico y algunos cargos administrativos dentro del nivel de soporte de proyectos, ha venido presentando falencias en el curso de este, puesto que debido al alto flujo de requerimientos los procesos se han tornado lentos, además de retrasar la gestión y operación de los proyectos donde presentan la necesidad de personal. Adicionalmente no se cuenta con una base de datos establecida que permita consultar candidatos opcionados y descartados en procesos anteriores, situación que puede generar desgaste y reprocesos, por una parte, considerando la posibilidad del cambio del personal de reclutamiento y por la otra, no es fiable acudir a la memoria. En este sentido, se requiere el diseño de estrategias que optimicen la fluidez del proceso, así como una herramienta que facilite

el registro de los candidatos que participan dentro de los procesos de selección, así como el concepto establecido en el curso de este.

Justificación

La selección de personal es un proceso de alta importancia dentro del área de Talento Humano con miras al correcto funcionamiento de una compañía, pero también es un área a la cual no se le da muchas veces la importancia que tiene, por esta razón mediante el desarrollo del trabajo se quiere exponer la verdadera trascendencia de este departamento, ya que es en él donde se ubica y se hace la correcta gestión de la parte humana que será la encargada de llevar a cabo la misión de la compañía; los correctos procedimientos que se lleven allí, pueden de cierta forma, brindar una garantía en relación a que se está contando con una planta de personal adecuada para lo que requiere la empresa y de la misma forma en el reclutamiento de talento cuando esta lo necesita.

Es de vital importancia que los procedimientos aquí realizados cuenten con la suficiente base de información para lograr el objetivo que se traza al momento de contratar una persona nueva y así minimizar los errores que se puedan presentar posteriormente, en el desarrollo de sus funciones ocasionando serios problemas para la organización (Talero, 2018).

El proceso de contratación de un funcionario, exige una serie de pasos que en ningún momento se deben omitir (Talero, 2018), ya que las consecuencias pueden ser de grandes dimensiones en caso de no cumplirse y de la misma forma, se deben establecer normas que sean consecuentes con los tiempos y condiciones de contratación, estas acciones conducirán a disminuir la rotación de la planta de funcionarios, al igual que a garantizar resultados positivos en los trabajos de la compañía, todo esto redundando en ganancias de todo tipo para la organización.

Dentro de las ventajas de realizar estos procedimientos de selección y reclutamiento de personal de forma correcta y detallada se encuentran las siguientes:

1. Reduce Costes que es uno de los mayores objetivos perseguidos por las empresas, resolviendo procesos internos, reduce el tiempo de contratación de las vacantes, reduce costos de contratación, facilitan una base propia de datos generando independencia de plataformas de terceros de pago o de agencias de selección.
2. Acorta los procesos de selección evitando que se dilaten indefinidamente y teniendo toda la información a mano y con las herramientas indicadas, los procesos serán más ágiles, añadiendo que la automatización de estos evita la pérdida de tiempo en tareas manuales.
3. Toda la información se encuentra en el mismo lugar y ya no se perderá tiempo clasificando CV en papel, imprimiendo cartas de presentación o notas sobre las entrevistas, esto también ofrece al equipo de recursos humanos acceder a toda la información sin tener que intercambiar mensajes, hacer envíos o duplicar consultas.
4. La implantación y el mantenimiento son más económicos, evitando las actualizaciones de sistema con los softwares tradicionales y permitiendo acceder desde cualquier soporte y lugar, desde la misma casa o desde un teléfono celular.

También se puede encontrar dentro de las desventajas el no contar con procesos de selección y reclutamiento calificados, se pueden destacar el aumento de costes, ya que abrir un proceso de selección supone destinar una serie de recursos económicos y de tiempo para la captación especificado en tres pasos obligatorios: buscar, evaluar y seleccionar; ampliación de los riesgos de tomar malas decisiones al no realizar la selección de candidatos correcta máxime si existe una premura para realizar la contratación, donde la importancia pasa a ser la cobertura de la vacante y no la preparación idónea del candidato a ocupar esa plaza, y por último se podrían acotar los retrasos en los procesos internos ya que se debe contar con tiempos de

adaptación a los compañeros, a los procesos, a las dinámicas de la empresa, la cultura y el aprendizaje del negocio (Quiñoy, 2022).

También se tuvieron en cuenta algunas estadísticas que relatan la realidad de la contratación en Colombia: “Actualmente solo 5 de cada 10 empresas en Colombia encuentran el talento que necesitan” de acuerdo con la Nota Económica (2021).

Se tomaron en cuenta otras variables como es la estabilidad del empleado en una compañía, que lógicamente parte desde el momento mismo de su contratación y la correcta inducción del funcionario a la organización: “Según el informe de Change Américas, seis de cada diez empresas del país presentan complicaciones para retener a sus empleados, para el análisis se estudiaron datos de más de 300 de las compañías más grandes de Colombia, lo cual demostró que las empresas carecen de conocimiento profundo de las necesidades de cada empleado” (La República, 2022).

Los datos anteriores confirman que el proceso de selección y contratación no termina con la vinculación de la persona a la compañía, sino que funciona de la mano con los otros procesos de Talento humano como lo son un buen clima organizacional, la compensación salarial y emocional, el acompañamiento del área al colaborador durante todo su desarrollo en la organización hasta su desvinculación y el sentido de pertenencia que logre inculcar la empresa en sus funcionarios.

Al respecto también se encuentran otras posiciones y estudios que generan una mayor preocupación hacia el tema: “De acuerdo con la más reciente encuesta de perspectivas de empleo de Manpower Group Q3 2021, el 70% de las empresas en Colombia tienen dificultades para cubrir puestos de trabajo” El empleo, (2021), afirmación que realiza una de las empresas reclutadoras de personal, más grandes del país.

Dentro de estos estudios hay que ubicar también la opinión de Talentu, que es una compañía aceleradora de talento en Latinoamérica creada en Colombia y que en relación con el tema manifiesta que las empresas cometen 5 errores actualmente al reclutar personal:

1. No darle un valor estratégico al área de recursos humanos: otras áreas de las compañías como pueden ser ventas, operaciones o finanzas enfocan sus objetivos y estrategias en las cifras, mientras que algunas áreas de personal aún se dejan guiar por la intuición, si trabajaran orientados a los números y la tecnología, se disminuirían los costos de contratación en un 50%.
2. Recursos humanos sesgados: las áreas de reclutamiento pueden favorecer algunos candidatos según la información de sus hojas de vida y hoy en día existen más sistemas de información y métodos, que con datos fiables permiten no solo entender cuál persona es mejor para trabajar en un cargo, sino con quién y que potencial tiene.
3. No buscar ayuda para realizar pruebas: se deben implementar pruebas que evalúen más allá de las habilidades y talentos que tienen los candidatos, como aptitudes cognitivas e inteligencia emocional, para ello las empresas y plataformas expertas en brindar alternativas de pruebas en línea, por video o gamificadas serán los mejores aliados de las áreas de recursos humanos.
4. No automatizar procesos: eliminar los procesos manuales permite a las áreas de talento enfocarse en las labores estratégicas, una opción que permita la automatización de estos procesos tendrá grandes beneficios como la mejora de estos hasta ahorrar costos y por supuesto conseguir al mejor candidato.
5. No contemplar tecnología en los procesos de reclutamiento: teniendo en cuenta la pandemia y modernización del mundo actual, la tecnología es sin duda cada vez más útil y necesaria,

ya que genera grandes ahorros en tiempo, dinero y esfuerzo al eliminar procesos largos con resultados fallidos, al disminuir la rotación de personal e incluso identificar tendencias futuras, ayuda a reconocer los candidatos más afines a las necesidades de las empresas; no involucrar la tecnología en los procesos de selección de personal generará un círculo vicioso para las empresas e incidirá en el potencial de su crecimiento.

Con relación a esto, Mateo Folador, CEO de Talentu afirma que: “La tecnología, al combinar inteligencia artificial, automatización y ciencia, puede apoyar a las empresas a eliminar la sensación de escasez de talento y tener entre sus filas a los mejores candidatos que hagan crecer su misión”.

Objetivos

Objetivo General

Proponer soluciones efectivas para el proceso de reclutamiento y selección de personal en Construcciones El Cóndor.

Objetivos Específicos

Analizar el proceso de reclutamiento y selección de Construcciones El Cóndor.

Identificar técnicas de reclutamiento que promuevan a la eficacia y eficiencia del proceso de reclutamiento de la compañía.

Sugerir un sistema que permita un proceso de selección efectivo.

Antecedentes

En primer lugar, se define el término reclutamiento o atracción del talento como “... un proceso dinámico, generador de conocimiento, donde se busca la continua interacción con el mercado para tener los candidatos necesarios para los proyectos y productos o servicios que va a realizar la organización.” (Luna, 2018).

El proceso de búsqueda de los candidatos demanda tiempo en el análisis de los perfiles y cargos con las necesidades propias de la compañía, y es el punto que se pretende reducir con la mayor eficiencia y eficacia en las estrategias pertinentes.

Por otro lado, se analiza el adecuado flujo de trabajo expuesto por García (2010) “Sistemas de trabajo: es apropiado diseñar políticas que permitan definir, analizar y diseñar el trabajo y acomodar a las personas, la información, las actividades y tecnología, de tal forma que las decisiones que se tomen en la organización sean efectivas. Esta área de influencia de la política general facilita la coordinación entre las funciones y tareas, mejora el nivel de utilización de habilidades de las personas, revela el grado en el que las personas se comprometen con el logro de los objetivos organizacionales, mejora el nivel de satisfacción de las necesidades de desarrollo del personal y la calidad de vida del trabajo.” Para alcanzar la eficacia de las técnicas de reclutamiento y selección, es pertinente validar que los procesos se estructuren en base a las políticas establecidas por la compañía, así mismo se deben de adaptar de acuerdo las características y necesidades propias de la organización.

En concordancia con lo anteriormente expuesto y basados en la percepción de García (2010) “los procesos no pueden concebirse de manera aislada, deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a

su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión.” En este sentido, Construcciones el Cóndor tiene establecido los flujos de trabajo, sin embargo, se es necesario establecer una descripción clara de la situación que ha originado el problema respecto a los retrasos en el proceso de reclutamiento y selección de personal táctico y estratégico de la compañía.

En un primer punto se puede reconocer la falta de información existente como respaldo en referencia a procesos llevados a cabo anteriormente que permita agilizar el proceso con resultados previos. Esta situación conduce a una acumulación de actividades propias del proceso tales como el contacto con los candidatos y validación de referencias laborales entre otras que retardan la entrega oportuna de resultados.

Lo anterior conlleva al segundo punto del origen de la problemática, pues al presentarse la acumulación de los requerimientos de personal, inicia la carrera contra el tiempo en búsqueda de lograr cumplir con las contrataciones requeridas, la presión obliga a acelerar los procesos para atender la demanda interna del personal calificado, traduciéndose esta situación en un afán por obtener el personal, cumpliendo con la cantidad de personal y no en calidad, ya que puede suceder que no se verifiquen datos y referencias, no se comprueben experiencias laborales, no se elaboren pruebas de manera profunda, situaciones que más tarde se verán reflejadas en el campo de acción laboral, dando oportunidad a la generación de errores en la práctica que obligan a tomar medidas sobre la marcha o reprocesos de reclutamiento.

En conclusión, la falta de planeación y más precisamente de organización en el reclutamiento y selección no ha permitido contar con la estructuración adecuada de una base de datos veraz, con la cual la compañía pueda trabajar de forma más ágil y oportuna a la hora de

suplir las demandas de personal de los diferentes proyectos o áreas, acudiendo a fuentes de información poco fiables para realizar una elección a priori de los posibles candidatos.

Marco Teórico

Tema

Al abordar una problemática como lo es la reprocesamiento de técnicas de reclutamiento y selección en el área de talento humano provocado retraso en la gestión y operación de los proyectos que carecen de personal.

Antecedentes

La selección y reclutamiento de personal por parte de las compañías no es un proceso nada innovador debido a que por décadas de diversas formas se incorporado a nuevos colaboradores a puestos de trabajo de acuerdo con las destrezas o habilidades que se detectan a la hora de realizarse pruebas que contribuyan a la identificación de aptitudes que pueden contribuir a la responsabilidad asignada, es por ello que Nebot, (1999) manifiesta que el reclutamiento de personal es una acción dinámica por medio de la cual se trata de buscar un candidato idóneo para desarrollar las funciones de un puesto de trabajo dentro de una compañía.

Así mismo, es de reconocerse que a través del tiempo se ha hecho indispensable que las empresas creen el departamento o áreas de recursos humanos ya que es fundamental dentro de la organización contar con personas mejor calificadas y eficientes que contribuyan al crecimiento de la empresa, lo anterior se logra por medio de técnicas, procedimientos y procesos que contribuyen a un análisis exhaustivo para seleccionar a la persona ideal para el puesto ideal donde contribuye a realizar tareas tanto de forma individual como grupal en pro del desarrollo de la compañía. Lo anterior de acuerdo con Butteriss, (citado en Naranjo,2012) donde menciona que “los Recursos Humanos se debe buscar compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una

excelente labor, así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende, de igual modo, de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos”

Pérez, (2019) menciona que cuando se está en la búsqueda de un nuevo talento y al departamento de talento humano llegan un sin número de currículos para ocupar la vacante generaría un desgaste de tiempo, dinero y de mano de obra entrevistar a cada uno de los candidatos. En este sentido, poner a una persona no capacitada en un cargo equivocada podría llegar a ocasionar un derroche de dinero por no ejecutarse de manera correcta los procedimientos establecidos dentro de la organización a la hora de seleccionar personal para las diferentes vacantes disponibles.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que se es importante contar con un proceso eficiente de reclutamiento y selección para clasificar por medio de una estrategia como lo puede llegar hacer una base de datos actualizada donde se identifique el perfil de personas que ya se han postulado a vacantes anteriores y no se generen pérdidas dentro de la compañía por reprocesar personas que ya han sido sometidas a una serie de procedimientos para evaluar sus capacidades.

La implementación de procesos de selección de personal si se hace de manera responsable documentándose todas y cada una de las fases a las cuales se sometió al candidato como lo son técnicas, psicotécnicas, entrevista, pruebas, visita entre otras contribuyen a que el proceso se haga de forma correcta salvaguardando información relevante que se debe de tener en cuenta debido a que en muchas ocasiones se presentan personas que ya han participado en procesos anteriores. Ocasionando a que se les practiquen procesos que ya se le han realizado.

Es por ello por lo que en la actualidad se hace necesario que las empresas incurran a las nuevas tecnologías las cuales contribuyen a la mejora y eficacia de los procesos de selección. Así mismo, genera un grado de confiabilidad a la hora de almacenar archivos en nubes que no permiten que se desgasten o se pierdan si se tienen de forma física, además de contribuir en la calidad y veracidad de las pruebas que se realizan a cada una de las personas para ver que no se hagan trampas o frauden cuando se estén realizando ya sea de forma presencial o virtual.

Teoría

En relación con la selección y contratación de personal se puede traer a colación la teoría de Porter la cual hace referencia “La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

De acuerdo con lo que menciona Porter una compañía debe de ser capaz de generar valor agregado por medio de sus procesos, es por ello por lo que el área de recursos humanos es una de las principales encargadas de generar este valor, ya que conforma uno de los principales activos dentro de compañía, por medio de la contratación de personal clave para garantizar el

cumplimiento de objetivos y metas. Por ello, es que se tiene que contar desde el inicio con una búsqueda de personal minuciosa la cual debe de cumplir con el perfil profesional que se le es solicitado por las demás áreas para el correcto funcionamiento de la compañía. Siendo importante contar con procedimientos estandarizados e idóneos los cuales permita que los profesionales encargados de la selección cuenten con las herramientas eficientes para no tener que realizar reprocesos en sus contrataciones y saquen provecho del perfil de cada candidato de acuerdo con las necesidades de la compañía.

Conceptos Clave

Los conceptos claves relacionados a continuación son:

Reclutamiento: Según Cuervo hace referencia al proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades. (Amo, 2020)

Contratación: Acuerdo que se realizan entre las partes de forma escrita donde se comprometen a darle cumplimiento a determinada cosa. (Real Academia Española, s.f.)

Selección de personal: Según Chiavenato puede definirse la selección de personal como la selección de recursos humanos como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral. (Amo, 2020)

Aptitudes: Son las capacidades que tiene cada individuo en la realización de una acción.

Técnicas: Son varias técnicas de selección entre ellas: entrevista, pruebas psicológicas, tes, etc. (Chiavenato, 2009)

Marco Legal

Marco Legal de la Selección y Contratación de Personal

El contrato de trabajo en Colombia está regulado por el Código Sustantivo del Trabajo o Código Laboral, en sus artículos 22 a 75, donde se regulan las diferentes modalidades de contratación laboral, su duración, terminación e indemnización en caso de que el despido sea injustificado, entre otros aspectos.

Artículo 22 del Código Sustantivo del Trabajo

Definición

Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. (Código Sustantivo del Trabajo, 1991)

Clasificación de los contratos de trabajo

Los contratos de trabajo se pueden clasificar de distintas formas, según sea su forma, tipo o modalidad.

Las formas del contrato de trabajo hacen referencia a la formalización de la vinculación, de las cuales trata el artículo 37 del código sustantivo de trabajo, donde especifica dos formas a saber: verbal y escrita.

Los tipos de contratos se realizan según su duración, como a término fijo, indefinido, transitorio y de obra o labor.

Formas de contratos:

Contrato Verbal: es aquel en el que no se firmó ningún documento, donde los acuerdos son de palabra, no hay documento alguno que sirva como prueba de una cosa u otra, lo que acarrea una gran debilidad en el momento de surgir diferencias entre las partes, está regulado por el artículo 38 del código sustantivo del trabajo; “Cuando el contrato sea verbal, patrono y trabajador deben ponerse de acuerdo en la índole del trabajo, sitio, cuantía, forma de remuneración y duración”. (Código Sustantivo del Trabajo, 1991).

Contrato escrito: está regulado por el artículo 39 del código sustantivo del trabajo y todo lo que se acuerde debe quedar estipulado en un documento, que, a parte de la firma del trabajador y el empleador, no requiere otra formalidad para su validez. “Debe contener necesariamente identificación y domicilio de las partes, lugar y fecha de celebración, lugar donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestarse el servicio, naturaleza del trabajo, cuantía de la remuneración, forma y períodos de pago, duración del contrato, su desahucio y terminación”. (Código Sustantivo del Trabajo, 1991)

Tipos de contratos en Colombia:

Contrato a término fijo: ambas partes pactan de antemano su duración, que no puede ser superior a tres años, carece de un término mínimo de duración y puede ser renovado indefinidamente.

Contrato a término indefinido: no tiene una duración predeterminada por las partes o la naturaleza del trabajo que se contrata y es a término indefinido como lo dice su nombre.

Contrato por duración de obra: la duración está determinada por el tiempo requerido para ejecutar una obra o la actividad contratada.

Contrato accidental o transitorio: se utiliza para ejecutar trabajos ocasionales, accidentales o transitorios, distintos de las actividades normales del empleador; su término de duración no puede ser inferior a un mes.

Sin embargo, hay una figura de contrato actual que se ha venido utilizando mucho últimamente en Colombia y es el contrato por prestación de servicios, que no es considerado un contrato laboral, sino un contrato civil, regido por el código civil, ya que, en él, el empleador no está obligado a pagarle prestaciones sociales al trabajador contratado, es un acuerdo entre dos partes para la realización de una labor y según La Corte Constitucional, se ha concluido que este contrato de prestación de servicios, como modalidad de tipo excepcional, se justifica de manera constitucional si es concebida como un instrumento para atender funciones ocasionales, que no hacen parte del giro ordinario de las labores encomendadas a la entidad.

Período de prueba

Es la etapa inicial del contrato de trabajo y tiene por objeto permitir al empleador evaluar la aptitud del trabajador y al trabajador evaluar las condiciones de trabajo, no puede exceder de dos meses y debe quedar por escrito, en este, cualquiera de las dos partes puede dar por terminada la relación laboral sin consecuencia alguna.

De este parámetro hace referencia el artículo 77 del código sustantivo del trabajo, donde reza que el período de prueba siempre debe quedar por escrito, si el contrato ha sido verbal, será necesario hacer un documento en el que conste el período de prueba, así lo demás se haya acordado verbalmente.

Durante el período de prueba el trabajador tiene derecho a todo, excepto a ser indemnizado si es despedido, por lo cual se le deben pagar horas extras, prestaciones sociales, afiliarlo al sistema de seguridad social y demás.

En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior de un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses, (Código Sustantivo del Trabajo, 1991).

Leyes que se aplican al proceso de gestión del Talento Humano

Ley 2043 del 2020: que tiene como objeto incentivar la contratación de los jóvenes que han terminado hace poco su carrera profesional, tecnológica o técnica y que es conocida como la Ley de Pasantías, además en ella se estipuló que las pasantías, judicaturas o prácticas formativas deben ser de manera obligatoria, reconocidas como experiencia laboral.

Ley 2040 del 2020: que hace relación a la contratación de adultos mayores, que no reciban pensión por vejez, familiar o de sobrevivencia, entregando al empleador algunos beneficios tributarios, es clara en afirmar que para obtener la deducción en el impuesto sobre la renta del 120% del valor de los salarios y prestaciones sociales, se debe vincular al menos durante un año al adulto mayor.

Ley 1952 de 2019: que dio nacimiento al código general disciplinario como un mecanismo de intervención de manera digna y respetuosa en procesos disciplinarios sobre todo a los servidores públicos; su objetivo es que dichos trabajadores, no se alejen de su función de servir a la sociedad, también se introdujo de manera expresa a las víctimas de acoso laboral como sujetos procesales.

Ley 1562 de 2012: como una modificación del sistema de riesgos laborales en Colombia, establece los parámetros que regulan el conjunto de entidades públicas y privadas y los procedimientos enfocados en la prevención de riesgos, protección y atención a los empleados, destacando sobre todo cuando hay dificultades realizando la ocupación donde se pueda causar alguna enfermedad o accidente.

Ley 1010 de 23 de enero de 2006: por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Ley 995 de 2005: por medio de la cual se reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles.

Ley 797 de enero 29 de 2003: trata de la pensión de vejez, por invalidez y muerte “Régimen general de pensiones”.

Ley 762 de julio de 2002: por medio de la cual se aprueba la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad.

Ley 100 de 1993, del sistema de seguridad social integral que tiene por objeto garantizar los derechos de la comunidad y la persona para tener una calidad de vida acorde con la dignidad humana, dentro de ella se incluye el sistema general de pensiones, de salud, de riesgos profesionales y los servicios sociales de complemento.

La ley No. 50 de 1990 modificó este código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo

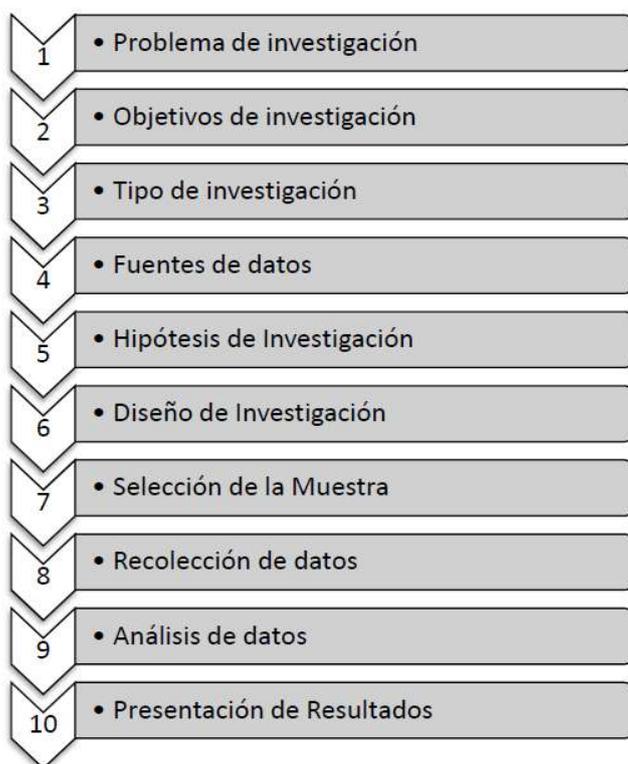
El Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 como compendio de normas, que adoptó el Código Sustantivo del Trabajo, que ordena las disposiciones entre las relaciones laborales y leyes que se aplican al proceso de gestión del talento humano.

Metodología de Investigación

La metodología de investigación que se desarrollará se encuentra basada en las etapas descritas por Hernández, Fernández, & Baptista, (2014)., las cuales comprenden un orden lógico que facilita el proceso investigativo.

Figura 1.

Flujo Metodología



Nota. Flujo del proceso de la metodología de la investigación. Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo de esta investigación, no se aplicará el paso cinco, puesto el estudio es cuantitativo y se encuentra dentro del alcance exploratorio.

Problema de Investigación

En el escenario estudiado han identificado una serie de procesos de los cuales se ha logrado determinar deficiencia en el nivel de eficacia, información útil para el diseño de herramientas tecnológicas que permitan la optimización del proceso.

Tipos de Investigación

Para la actual investigación se emplearán el enfoque cuantitativo, que, según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) es utilizado para la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Se estableció realizar un estudio de alcance descriptivo, tal como lo mencionan Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), este alcance pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Fuente de datos

Dentro del proceso de investigación existen dos fuentes de información de acuerdo con su disponibilidad, según los autores Grande & Abascal, (2009) las definen así:

Primaria: aquella que el investigador crea expresamente para un estudio en concreto.

Secundaria: obedece a aquella información que ya existe, y se encuentra disponible en el momento en que surge la necesidad de su utilización. Esta se puede encontrar en datos, informes, páginas web entre otras alternativas.

Teniendo en cuenta las definiciones compartidas por estos autores, la investigación adoptará las dos alternativas de información, en cuanto a las primarias, se tratarán datos propios de la compañía que servirán de referencia para evaluar la efectividad de la herramienta a diseñar,

pero será necesario complementar algunos conceptos con información secundaria, la cual se obtendrá de páginas web y libros.

Diseño de la investigación

En este apartado se pretende dar respuesta a los cuestionamientos investigados a partir de las técnicas y metodologías seleccionadas, a continuación, se detallan las preguntas:

¿Cuál es el porcentaje de efectividad del proceso en la actualidad?

¿Cuáles son los puntos del proceso en donde se identificaron las falencias?

El enfoque de investigación adoptado fue el cuantitativo no experimental, descriptivo, realizando una recolección de datos numérica o estadística. El diseño de investigación será transversal o transeccional, el cual su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede según lo plantean (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Selección de la muestra

Se realizará un muestreo aleatorio simple, dado que contamos con una población reducida y que se ejecuta de una forma muy sistemática, donde participan las mismas variables. Los datos serán obtenidos a partir de información previa, registrada por la empresa en los procesos de reclutamiento y selección.

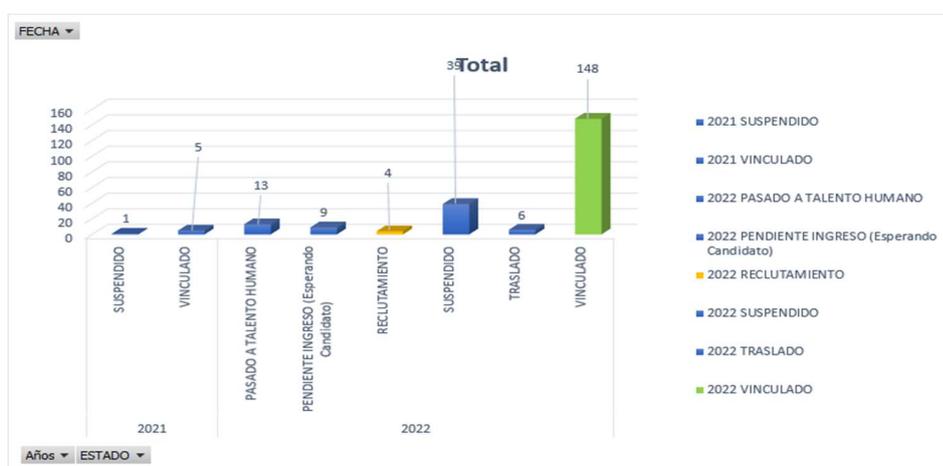
Análisis de datos

Las técnicas o instrumentos de recolección de información que se emplearan en la investigación son la observación y una entrevista estructurada para quienes desarrollan los procesos tratando de identificar los procedimientos utilizados y bajo qué criterios desarrollan la labor.

A continuación, se detalla el gráfico de control de los requerimientos de personal realizados en el periodo 2022. El análisis se enfocará en los 13 procesos que se encuentran en la fase “Pasado a Talento Humano”, de los cuales se analizará la razón por la que el proceso no ha presentado avance.

Figura 2.

Inventario requerimientos



Nota. Control de requerimientos del área de reclutamiento y selección. Tomado de

https://elcondor.sharepoint.com/:x:/r/sites/gestiondocumental/_layouts/15/doc2.aspx?sourcedoc=%7B92F7B8B2-25D6-44C3-8FEC-A038670A6CD0%7D&file=INVENTARIO%20REQUERIMIENTOS-2022.xlsm&action=default&mobileredirect=true

Con los datos obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas indicadas, se procederá a elaborar un comparativo que permita evaluar las falencias y definir las estrategias necesarias para diseñar una herramienta efectiva que permita mejorar la fluidez de los procesos.

Resultados

A través de las actividades de observación y entrevista aplicada al encargado del proceso de reclutamiento y selección de Construcciones El Cóndor, las cuales se basaron en analizar específicamente los recursos y actores del proceso, se logró establecer que existen deficiencias que ralentizan la fluidez de los procesos tales como accesibilidad a espacios de tiempo para el agendamiento de las entrevistas, así como fortalecer el reconocimiento de los actores del proceso de acuerdo con los perfiles de los cargos requeridos.

Tabla 1.

Resumen estados procesos

Estado	Año	Cuenta de estado	Porcentaje
Pasado a talento humano	2022	13	6%
Pendiente ingreso (esperando candidato)	2022	9	4%
Reclutamiento	2022	4	2%
Suspendido	2022	39	18%
Traslado	2022	6	3%
Vinculado	2022	148	68%
Total general		219	100%

Nota. Resumen de los procesos de reclutamiento y selección adelantados en 2022. Tomado de

https://elcondor.sharepoint.com/:x:/r/sites/gestiondocumental/_layouts/15/doc2.aspx?sourcedoc=%7B92F7B8B2-25D6-44C3-8FEC-A038670A6CD0%7D&file=INVENTARIO%20REQUERIMIENTOS-2022.xlsm&action=default&mobileredirect=true

En cuanto al análisis efectuado a los datos del proceso con corte a 31 de diciembre de 2022, se evidencia una efectividad del 88% sobre la totalidad de requerimientos efectuados, esta cifra es obtenida de tres estados (Suspendido, Traslado y Vinculado), el 12% restante está

representado en los demás estados. Si bien, la gestión de talento humano la cual obedece al estado “Pasado a talento humano” tiene un retraso mínimo del 6%, esto afecta directamente a la productividad de los diferentes proyectos, dado que se está acumulando el trabajo y no están fluyendo las actividades del cargo requerido.

Por otra parte, las técnicas de reclutamiento empleadas por la compañía durante el proceso, se evidencia que la compañía aplica varias de ellas, por lo que cuenta con fuentes de candidatos actualizadas y en constante circulación, a continuación, se detallan las identificadas:

Selección interna: las ofertas realizadas son de carácter mixto, por lo que cualquier funcionario puede aplicar a ellas y aplicar a una promoción o cambio de cargo.

Archivos de hojas de vida: como resultado de los diversos procesos adelantados, se almacenan las hojas de vida de los candidatos buenos resultados obtenidos en pruebas técnicas.

Portales de empleo: La empresa cuenta con acceso a Eempleo.com, plataforma mediante la cual se realiza la publicación de ofertas para captar una gran cantidad de hojas de vida.

Figura 3.

Portal trabaja con nosotros



Nota. Captura de pantalla del portal trabaja con nosotros. Tomado de <https://www.eempleo.com/co/sitio-empresarial/construcciones-condor?v2=true>

Headhunters y agencias de reclutamiento: Esta técnica es usada exclusivamente para cargos de nivel estratégico, los cuales tiene poca rotación en la compañía. La firma mediante la cual desarrolla el proceso es Jugada maestra.

Figura 4. Logotipo empresa de reclutamiento



Nota: Logotipo de la firma cazatalentos contratada por Construcciones El Cóndor. Tomada de

<https://www.jugadamaestra.com/>

Referenciados: Una de las principales fuentes de reclutamiento es la recomendación, gracias a la diversidad de perfiles que maneja la compañía los colaboradores comparten las ofertas con sus allegados.

Uso de las redes sociales: a través de la red social Facebook, el departamento de comunicaciones publica las diversas ofertas laborales.

Figura 5.

Ejemplo oferta laboral redes

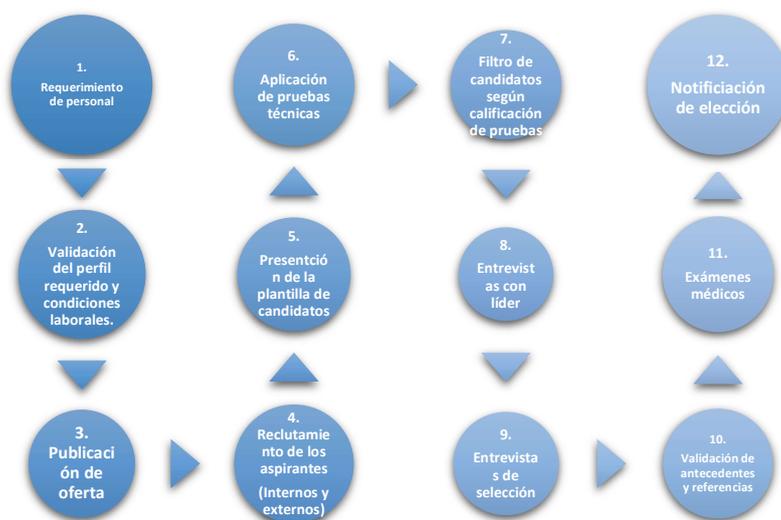


Nota. Captura de publicación de oferta laboral. Tomado de <https://www.facebook.com/ConstruccionesElCondor1979>

Por último, y de acuerdo con la información suministrada en el proceso de investigación se realiza la estructuración del orden lógico del proceso representado mediante el siguiente diagrama:

Figura 6.

Diagrama del proceso de reclutamiento y selección



Nota. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección. Fuente: elaboración propia

Conforme a lo identificado, las falencias en el proceso se ubican en los pasos siete “Filtro de candidatos según calificación de pruebas” y ocho “Entrevistas con líder”, en cuanto al paso 7 se evidencia retrasos o demoras a la hora de realizar los procesos de calificación de las pruebas técnicas aplicadas, según se logra analizar esto se debe a una razón específica, el analista de talento humano quien se encarga de aplicar la prueba, no cuenta con el respaldo de una matriz que le facilite identificar el responsable de realizar el proceso de calificación, por lo que tarde remitir el soporte y retrasa la calificación, esto sin contar la disponibilidad de tiempo que esta persona posea.

En lo que respecta al paso 8, se ha evidenciado la comunicación con los líderes suele ser lenta, situación que afecta drásticamente el proceso, pues si bien talento humano realiza entrevistas de selección, estas se enfocan en el esquema comportamental del candidato, mientras

que los líderes ahondan en el nivel de conocimiento y experticia de estos, además que su concepto debe quedar plasmado en el informe de selección emitido, en el cual se registran observaciones generales acerca de la existencia de brechas de conocimiento y necesidades de formación.

Conclusiones

El área de talento humano es un pilar dentro de la organización debido a que por medio de la planeación de los objetivos contribuyen a establecer las necesidades de la organización a nivel de personal, de operación y de comunicación, es por ello por lo que los planes que efectúan están dirigido a las buenas prácticas dentro de la organización que van en pro a los objetivos trazados.

La contratación de personal con conocimientos especializados en talento humano es de vital importancia para la organización ya que contribuye al mejoramiento de los procesos dentro de la compañía como lo es la designación de funciones, los planes de contratación, las estrategias de formación o capacitación entre otros procesos, si el área de talento humano no tiene trazado los objetivos de la compañía pueden contribuir a unos resultados ineficientes que ponen en riesgo el funcionamiento de la compañía.

Dentro de los cambios y la modernización que han sufrido todos los procesos administrativos con miras a buscar siempre la mejora de las distintas condiciones laborales, tanto personales como empresariales, el proceso de selección de personal ha logrado detallar distintos enfoques dentro de las capacidades individuales de los candidatos, que pueden ser orientados a los objetivos de la organización y por medio de ellos lograr un alcance más rápido de los mismos y a la vez, con mejores resultados que se reflejan en el bienestar de todo el conjunto laboral.

De la correcta implementación del proceso de selección, pueden depender otras variantes que más tarde influyen en el rendimiento del grupo de colaboradores, esto quiere decir que al realizar una selección objetiva, con buenas bases y sobre todo teniendo en cuenta el objeto misional de la compañía, se pueden reducir aspectos negativos dentro de la organización como lo son la rotación de personal, las capacitaciones constantes por los cambios de funcionarios, los

errores dentro del desarrollo normal de los procesos, entre otros, que a la postre se reflejan y afectan directamente el colchón financiero de la compañía.

La selección de personal no puede hacerse de manera improvisada ni basada en relaciones personales con las que puedan contar los implicados, sino que debe realizarse de manera consciente, seria y ecuánime, en un proceso regido por todos los parámetros de calidad, conocimiento y meritocracia de los candidatos a ocupar una plaza, lo contrario solo traerá pérdidas económicas, una credibilidad decreciente e inestabilidad de la empresa dentro del medio.

Recomendaciones

Identificación de responsables

Para el caso de identificación de responsables a la hora de remitir las pruebas a calificación, se recomienda diseñar una matriz donde se establezcan los puntos específicos donde se cuenta con información específica de responsable por proyecto, así como el acceso directo mediante un link a la carpeta de custodia de las pruebas, tal como el siguiente ejemplo:

Tabla 2.

Identificación de responsables

Nivel	Gerencia	Cargo	Responsable				Link prueba
			Proyecto				
			MAG2	TOYO	MOCOA	LORICA	
Táctico	G. de construcción	Ing. Residente Civil					

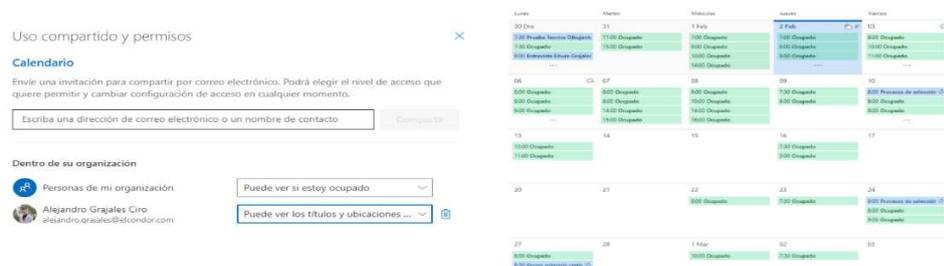
Nota. Tabla para el registro e identificación de responsables y ubicación de pruebas técnicas. Fuente: elaboración propia.

Disponibilidad de líderes

En este caso, como solución práctica que puede mejorar la gestión de programación de entrevistas y gracias a las herramientas tecnológicas con las que cuenta la organización, se propone agenda compartida con talento humano de cada uno de los líderes a fin de acceder a la disponibilidad de cada uno conforme a lo registrado en ella.

Figura 7.

Agenda compartida



Nota. Captura del calendario de usuario. Tomada de <https://outlook.office.com/calendar/view/month>

Referencias

- Amo, A. (2020). *Selección y reclutamiento de Personal*. Elearning. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Reclutamiento+significado&ots=4pbr-vytJU&sig=XmuFko0ZBL9OCVcEGjTSUz7Xp7s#v=onepage&q=trata%20de%20detectar%20empleados%20&f=false>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Código Sustantivo del Trabajo. (01 de 03 de 1991). Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-verbal.html#:~:text=%C2%ABE1%20contrato%20de%20trabajo%20a,puede%20serlo%20a%20t%C3%A9rmino%20indefinido.>
- Código Sustantivo del Trabajo. (1991).
- Construcciones el Cóndor S.A. (1979). *Nuestra Compañía*. Obtenido de Construcciones el Cóndor S.A: <https://www.elcondor.com/es/compania/nuestra-compa>
- El empleo. (2021). *El empleo.com*. Obtenido de El empleo.com: <https://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/informe-revela-los-5-pecados-capitales-que-hoy-cometen-las-empresas-al-reclutar-personal-6561>
- Ftavarez. (15 de Septiembre de 2020). *FTavarez Asesores Impositivos*. Obtenido de Trabajo: <https://ftavarez.com/trabajo/>
- García, M. M. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. *Programa Editorial Universidad del Valle*, 33.

Grande, I., & Abascal, E. (2009). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid:

ESIC Editorial. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/23512>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*.

México: McGraw-Hill.

infobae. (20 de 11 de 2022). *infobae.com*. Obtenido de infobae.com:

<https://www.infobae.com/america/colombia/2022/11/20/adios-a-los-contratos-por-prestacion-de-servicios-la-propuesta-del-gobierno-de-gustavo-petro/#:~:text=En%20Colombia%2C%20los%20contratos%20por,un%20periodo%20de%20tiempo%20estimado.>

La Nota Económica. (2021). *La Nota Económica*. Obtenido de La Nota Económica:

<https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/el-54-de-las-empresas-en-colombia-no-encuentra-el-talento-que-necesitan/>

La República. (2022). *La República*. Obtenido de La República:

<https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-60-de-las-empresas-en-colombia-tienen-dificultades-para-retener-a-empleados-3430715>

Luna, R. (2018). Gestión del talento. *Difusora Larousse - Ediciones Pirámide*, 373. Obtenido de

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Naranjo, R. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas*

empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Barranquilla: Pensamiento y Gestión

- Fundación Universidad del Norte. Obtenido de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&tlng=es)

[62762012000100005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&tlng=es)

- Nebot, J. (1999). *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas*. FC Editorial.
- Perez, O. (02 de Octubre de 2019). *La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de PaopleNexT: <https://blog.peoplenext.com/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>
- Quiñoy, L. (2022). *apd Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo*. Obtenido de apd Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo: <https://www.apd.es/ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno-y-externo/>
- Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos. *Editorial ICB*, 44 - 55, 142 - 188. doi:<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>
- Real Academia Española. (s.f.). *Contratación*. Diccionario de la lengua española. Recuperado el 22 de Noviembre de 2022, de <https://dle.rae.es>
- Real Academia Española. (16 de Novimebre de s.f.). *División del trabajo*. Diccionario de la lengua española. Recuperado el 22 de Noviembre de 2022, de <https://dle.rae.es>
- Redacción El Tiempo. (23 de 11 de 2021). Cuanto tiempo puede durar un contrato laboral en período de prueba. *Cuanto tiempo puede durar un contrato laboral en período de prueba*, pág. 1.
- Ribes, G., Perello, M., & Herrero, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. *Editorial de la Universidad Politecnica de Valencia*, 21 - 29. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Talero, M. (2018). *gbs Recursos Humanos*. Obtenido de gbs Recursos Humanos: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/9-tips-para-hacer-una-seleccion-de-personal-exitosa/>

Torres, J., & Naranjo, J. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. *Universidad del norte*, 21 -40. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

Anexos

Anexo 1.

Entrevista

Entrevistado: Alejandro Grajales

Proceso: Reclutamiento y selección de personal

Área: Gestión del talento humano

1. ¿Cuál es el porcentaje de efectividad del proceso en la actualidad?

De acuerdo con el volumen de información recibida y los procesos de selección en curso, es posible considerar que el proceso tiene una efectividad del 85%.

2. ¿A qué cree que se debe este porcentaje?

Este porcentaje se presenta debido a los retrasos que surgen en el curso de los procesos de reclutamiento y selección, en algunos casos se debe a la dificultad para encontrar los perfiles que se ajusten a las necesidades de los proyectos y los requisitos de formación establecidos por el contratante (Invías).

3. ¿Cuáles son los puntos del proceso en donde se identificaron las falencias?

Entrevistas con el líder del proceso: en este punto se evidencia falta de disponibilidad para asignar los espacios de entrevista, donde el líder analiza y evalúa cualitativamente la disposición, seguridad y conocimiento del candidato,

Identificación de los responsables de calificar las pruebas, si bien pueden ser cargos que ya se han gestionado, algunos de ellos requieren una formación o experiencia específica por lo que puede variar el encargado de realizar la evaluación adecuada de la prueba.

Calificación de pruebas técnicas: Generalmente se presentan retardos en el proceso de calificación de pruebas técnicas por cuenta de las áreas que realizan el requerimiento.

4. ¿Qué soluciones podría considerar para estas falencias?

Reforzar la comunicación con los líderes del proceso de tal forma que se creen los espacios necesarios para el agendamiento de entrevistas, así mismo definir los encargados de evaluar o calificar las pruebas conforme a los perfiles que puedan presentarse.