

**Plan de mejora para el proceso de selección de personal en la Central Hidroeléctrica de
Caldas - CHEC**

Luisa María Montoya Presiga

Yeison Alison Moscoso Castro

Yeison German Gallego Lopez

Yericza Restrepo Méndez

Yurani Laverde Zapata

Asesor

Jose Luis Sierra Mendoza

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, por guiarnos y darnos la sabiduría y fortaleza para alcanzar nuestras metas, superando cada desafío que se presentó en el camino. A nuestras familias, quienes con su amor, apoyo incondicional y paciencia nos han motivado y acompañado durante todo este proceso. A nuestros compañeros de estudio, por su colaboración y compromiso, por ser parte fundamental en este esfuerzo colectivo. A nuestros profesores y mentores, cuyo conocimiento, orientación y dedicación han sido esenciales en nuestra formación y en la realización de este proyecto.

Agradecimientos

Queremos agradecer primero a Dios, por habernos guiado en cada paso de este camino, dándonos fortaleza, sabiduría y la serenidad necesaria para superar los retos.

A nuestras familias, por su apoyo, amor incondicional y acompañamiento, especialmente en los momentos más difíciles, sus sacrificios y creencias en nuestras capacidades, nos han impulsado a alcanzar las metas, pues han sido el pilar sobre el cual se han construido nuestros sueños; a nuestros padres, gracias por su dedicación inquebrantable y por inculcarnos la importancia del esfuerzo y la perseverancia.

Al cuerpo de docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por transmitirnos sus conocimientos, acompañarnos en cada etapa de este proceso y ser un pilar esencial en nuestro desarrollo académico.

Agradecemos a la empresa Central Hidroeléctrica de Caldas por brindarnos la oportunidad de realizar esta investigación, y por el apoyo de todo el equipo, su colaboración fue clave para el éxito de esta investigación

Finalmente, agradecemos a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a que este proyecto se hiciera realidad. A todos aquellos que, con sus palabras de aliento, su ayuda o simplemente su compañía hicieron más llevadero este camino.

**Plan de mejora para el proceso de selección de personal en la Central Hidroeléctrica de
Caldas - CHEC**

Resumen

Este trabajo de grado tiene como objetivo estudiar el proceso de selección de personal en la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC), una empresa del sector energético. Se analiza en detalle el proceso desde la definición de los criterios de selección hasta los aspectos contractuales, incluyendo políticas internas y la normativa aplicable. En particular, se destacan los criterios técnicos, habilidades blandas, compromiso con la seguridad y la conciencia ambiental que se valoran en los candidatos. Se abordan las fases del programa de selección y la importancia de la alineación con las normativas de seguridad social y el reglamento interno de trabajo. El estudio busca proponer mejoras en el proceso para optimizar la eficiencia y asegurar la correcta alineación entre el talento humano y los objetivos estratégicos de la empresa. Además, se profundiza en la justificación de las políticas de equidad, inclusión, meritocracia y transparencia. A nivel académico, este trabajo busca aportar al estudio de la gestión del talento humano en el sector energético.

Palabras clave: Selección, Talento Humano, Sostenibilidad, Inclusión, Hidroeléctrica.

Abstract

This thesis aims to study the recruitment process at the Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC), an energy sector company. It provides a detailed analysis of the process, from the definition of selection criteria to contractual aspects, including internal policies and applicable regulations. The technical competencies, soft skills, commitment to safety, and environmental awareness valued in candidates are highlighted. The phases of the selection process are addressed, from recruitment to job offers, with an emphasis on alignment with social security regulations and internal work rules. The study seeks to propose improvements to optimize efficiency and ensure the proper alignment of human talent with the company's strategic objectives. Additionally, the work delves into the justification for policies of equity, inclusion, meritocracy, and transparency. Academically, this study aims to contribute to the human resources management field within the energy sector.

Keywords: Selection, Human Talent, Sustainability, Inclusion, Hydroelectric.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Planteamiento del problema.....	12
Problema de Investigación	12
Pregunta de investigación.....	12
Justificación.....	13
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Antecedentes	16
Marco Teórico.....	21
Marco Legal	23
Metodología	26
Resultados	28
Conclusiones	39
Recomendaciones.....	40
Plan de Mejoramiento	42
Bibliografía	46

Lista de Tablas

Tabla 1 *Información para Cálculo de la Muestra* 25

Tabla 2 *Cronograma de implementación* 43

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Pregunta 1</i>	28
Figura 2 <i>Pregunta 2</i>	29
Figura 3 <i>Pregunta 3</i>	30
Figura 4 <i>Pregunta 4</i>	31
Figura 5 <i>Pregunta 5</i>	32
Figura 6 <i>Pregunta 6</i>	33
Figura 7 <i>Pregunta 7</i>	34
Figura 8 <i>Pregunta 8</i>	35
Figura 9 <i>Pregunta 9</i>	36
Figura 10 <i>Pregunta 10</i>	38

Introducción

La gestión de talento humano se ha consolidado como una función estratégica en las organizaciones modernas, especialmente en sectores de alta especialización como el energético, en los cuales es fundamental contar con equipos de trabajo alineados tanto con los objetivos como con la cultura organizacional. La Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC), destaca por su enfoque en el desarrollo integral de sus empleados, promoviendo un ambiente de trabajo enfocado en la innovación y el bienestar, priorizando la colaboración y el aprendizaje continuo como pilar fundamental para atraer a profesionales que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también compartan una visión a largo plazo de sostenibilidad y responsabilidad social. Sin embargo, en el área de selección de personal, se han identificado desafíos relacionados con la agilidad y efectividad en el proceso, lo cual impacta la integración de nuevos empleados en la productividad y clima laboral, la percepción de los postulantes sobre la empresa puede influir en su decisión de aceptar una oferta laboral y en su compromiso futuro; por lo tanto, optimizar el proceso de selección implica no solo mejorar tiempos y métodos, sino también cultivar una imagen corporativa atractiva. Este trabajo de grado se enfoca en el análisis de los procesos de selección de personal en CHEC, con el propósito de identificar oportunidades de mejora en la eficiencia y efectividad de dicho proceso y a partir de ello, proponer estrategias de optimización que aseguren la alineación entre los empleados seleccionados y los valores de la empresa.

El alcance de este estudio incluye la revisión de las fases actuales del proceso de selección en CHEC, abarcando desde la identificación de vacantes hasta la contratación final, con énfasis en los tiempos de respuesta, la calidad de los candidatos seleccionados y la alineación con las necesidades estratégicas de la organización. El estudio busca no solo detectar

áreas de mejora, sino también establecer un marco de buenas prácticas que permita a la empresa fortalecer la integración de nuevos empleados, contribuyendo así a reducir la rotación de personal y aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

La metodología utilizada en este proyecto se basará en un enfoque cuantitativo, diseñado para recopilar y analizar datos de manera objetiva y estructurada, por medio de encuestas dirigidas a empleados y candidatos recientes; se buscará entender la manera en que estos perciben el proceso de selección. Esto incluirá aspectos como los tiempos de respuesta, la claridad y adecuación en los criterios, de este modo, se pretende identificar oportunidades de mejora basadas en datos concretos.

Este trabajo contribuirá a fortalecer el área de Recursos Humanos en CHEC, integrando herramientas tecnológicas y procedimientos ágiles para optimizar sus procesos y alinear la selección de talento con las necesidades estratégicas de la empresa y contribuyan a la sostenibilidad y éxito en el sector energético.

Planteamiento del Problema

Problema de Investigación

La Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC S.A ESP) es una empresa societaria que tiene por objeto la prestación de servicios públicos de energía en el departamento de Caldas. Esta empresa se destaca por su enfoque en el desarrollo integral de su capital humano, lo cual la convierte en una excelente elección para un análisis sobre talento humano y gestión de recursos humanos. La CHEC S.A ESP, promueve un entorno laboral basado en la innovación, la seguridad y el bienestar de sus empleados, fomentando su crecimiento profesional y personal. Además, cuenta con políticas que incentivan la formación continua, el liderazgo y la participación, lo que refleja su compromiso con el desarrollo sostenible, al tiempo que avanza en su posicionamiento como una organización que valora y potencia el talento de sus colaboradores.

No obstante, a todo lo anteriormente expuesto, en el ámbito de la selección de personal, se ha identificado una situación problemática en cuanto a la externalización, afectando la eficiencia y efectividad del proceso, particularmente en relación con los tiempos de respuesta y la alineación entre las necesidades de la organización y los candidatos seleccionados.

Pregunta de investigación.

¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorar la eficiencia del proceso de selección en CHEC S.A. ESP?

Justificación

El presente trabajo de grado tiene como propósito fundamental realizar un estudio detallado de los mecanismos y estrategias que emplea la organización Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) para gestionar una de las áreas más críticas en el ámbito empresarial: la atracción y retención del talento humano

El proceso de selección es el primer paso para formar equipos de trabajo comprometidos y competentes, es por esto que una gestión ineficiente puede traducirse en altas tasas de rotación, desajustes en las competencias requeridas y una percepción negativa de la empresa como empleador.

La optimización de los procesos de selección no solo mejora la eficiencia interna, sino que también posiciona a la CHEC como un referente en la implementación de prácticas innovadoras de gestión de talento humano dentro del sector energético, además, una selección adecuada contribuye a la sostenibilidad organizacional al promover la estabilidad laboral y el desarrollo profesional.

Desde un enfoque organizacional, este trabajo contribuirá a mejorar la alineación de las competencias del personal con los objetivos corporativos, lo que impacta positivamente en la productividad, la innovación y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la excelencia, adicionalmente, permitirá evaluar la capacidad de la CHEC para responder a las expectativas de sus grupos de interés, promoviendo prácticas laborales que favorezcan el desarrollo profesional, la estabilidad laboral y la motivación de sus empleados.

A nivel académico, este proyecto ofrece un aporte significativo al estudio de la gestión del talento humano en empresas del sector energético, integrando teoría y práctica para analizar las maneras en que las políticas y procedimientos actuales pueden ajustarse a las demandas del

entorno, para ello este estudio busca aportar soluciones prácticas que permitan mejorar estos aspectos, alineando los procesos de selección con las metas estratégicas de la empresa. Se espera que los resultados obtenidos sirvan como una referencia útil no solo para la CHEC, sino también para otras empresas del sector que busquen implementar procesos más efectivos en la selección y contratación de personal.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal que permita su optimización en la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC)

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual respecto al proceso de selección en la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC)

Plantear estrategias para la mejora del proceso de selección requeridas para el personal en la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC)

Estructurar un plan de mejoramiento para la mejora del proceso de selección para la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC)

Antecedentes

El proceso de selección de personal es una de las funciones críticas en la gestión del talento humano. Su objetivo principal es identificar a los candidatos más aptos para ocupar un puesto de trabajo, lo cual contribuye significativamente al éxito organizacional. Según Chiavenato (2020), este proceso debe estar alineado con las necesidades estratégicas de la empresa, permitiendo captar individuos con competencias y valores compatibles con la cultura corporativa.

Históricamente, las organizaciones han evolucionado en sus métodos de selección, pasando de técnicas empíricas a modelos más estructurados basados en herramientas psicológicas y tecnológicas (Dessler, 2021). Actualmente, la digitalización ha transformado este proceso, integrando herramientas como pruebas en línea, entrevistas virtuales y análisis de datos para predecir el desempeño de los candidatos (Cascio & Aguinis, 2019).

Además, en el contexto latinoamericano, los procesos de selección enfrentan retos particulares como la diversidad cultural, las diferencias socioeconómicas y la alta rotación laboral. Estudios recientes destacan la necesidad de estrategias inclusivas que garanticen la equidad y la objetividad en la evaluación de los postulantes (González & Ramírez, 2023). Este enfoque no solo mejora la percepción de justicia en el proceso, sino que también fortalece la marca empleadora de la organización.

En conclusión, los antecedentes del proceso de selección reflejan un cambio constante hacia prácticas más innovadoras y centradas en el talento humano. Las organizaciones que adoptan estos avances pueden enfrentar de manera más efectiva los desafíos del mercado laboral contemporáneo.

En el contexto de la gestión de talento humano, la contratación de empleados y la rotación de personal son elementos clave para el desarrollo organizacional, así mismo es un pilar fundamental para la Central Hidroeléctrica de Caldas, tal y como lo dice en su Informe de Sostenibilidad (2023) que nos dice que:

En el año 2023, una vez verificado el cumplimiento de los requisitos definidos por el proceso de selección de personal, se llevó a cabo la contratación de 131 empleados nuevos. Además, se promovió la vinculación de personas en condición de discapacidad, se favoreció la equidad de género promoviendo la participación de mujeres en cargos altamente masculinizados; igualmente para fortalecer aún más la inclusión en los procesos de contratación de personas, se han realizado capacitaciones a las personas responsables del proceso de selección. (p. 17)

Como antecedente de la empresa en cuanto al proceso de selección, debemos ver que no es un proceso que haga solo desde su empresa, sino que como describe Chec (s.f.) en el código de buen gobierno encontramos que:

En septiembre de 2003, con la aprobación de la Asamblea General de Accionistas se efectuó una capitalización a la empresa por parte de EPM y de EPM Inversiones S.A., la cual derivó en la adquisición de acciones de CHEC que en su momento representaron el 56% que pertenecían a la Nación- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quedando EPM Inversiones con el 31% y EPM con el 25%. (p. 3)

Al tener esta información, encontramos que para realizar ciertas actividades debe regirse por las estrategias del grupo EPM, tal y como nos lo dice Chec (s.f.) en su Marco general de gobierno corporativo cuando nos confirma lo siguiente:

CHEC, al ser una empresa del Grupo EPM, orienta su gestión mediante el desarrollo y la adopción de prácticas de buen gobierno, para la toma consciente de decisiones de los órganos de gobierno, fomentando una cultura de gestión empresarial que contribuya a la satisfacción equilibrada de las necesidades de sus grupos de interés, la creación de valor y a la sostenibilidad de las empresas en el marco de la unidad de propósito y dirección. (p. 1)

Además, se puede evidenciar que, en el tema de procesos de selección, el grupo EPM y la empresa objeto de estudio, implementan diferentes tipos de selección como lo menciona Chec (2023) en su Informe de Sostenibilidad cuando menciona que los tipos de proceso que usa son:

Procesos de selección internos: son los realizados solamente para el personal con contrato a término fijo e indefinido de la empresa, en este sentido promueve su desarrollo humano, a través de la movilidad.

Empleados (Gente CHEC) ascendidos: son los empleados (Gente CHEC) que en razón al desarrollo de sus capacidades han obtenido el reconocimiento de lograr una promoción dentro de la estructura.

Procesos de selección externos: son los que van dirigidos a la contratación de personal externo. (p. 18)

También encontramos que según el Portal EPM (s.f.), se evidencia que este Grupo Empresarial es el encargado de realizar o supervisar los procesos de selección ya que menciona lo siguiente:

Para trabajar en EPM, debes participar en los procesos de selección, que se publican en la página web www.epm.com.co, en la sección Ofertas de empleo.

También podrías interesarte algunas ofertas para trabajar en otras empresas del Grupo EPM. Estás, podrás consultarlas directamente en las páginas de nuestras filiales:

www.chec.com.co; www.essa.com.co; www.edeq.com.co; www.cens.com.co

Para realizar la inscripción a los procesos de selección en EPM, debes ingresar al sitio web www.epm.com.co, sección Ofertas de empleo, donde encontrarás un tutorial que te indicará paso a paso cómo realizarlo.

Para terminar y conocer un poco más del proceso de selección nos remitimos a lo dicho por EPM, en su video del Portal Empleo (2021) donde nos ilustran el proceso de selección que básicamente se divide de la siguiente manera:

- 1. Acceso al portal de empleo:** Ingresa al portal de empleo de la empresa para consultar las ofertas vigentes.
- 2. Revisión de las ofertas:** Lee cuidadosamente toda la información relacionada con las ofertas de empleo, incluyendo el perfil y los requisitos del cargo. Elige la opción que mejor se ajuste a tu interés y perfil.
- 3. Inscripción:** Para los procesos de selección virtual, asegúrate de tener acceso a internet, un computador con micrófono y cámara. Consulta los términos y condiciones del proceso antes de inscribirte. Completa la información solicitada, asegurándote de que toda la información que ingreses sea posible de acreditar en fases posteriores. Responde las preguntas con calma y honestidad, y no dejes ningún campo sin diligenciar, ya que los datos incompletos pueden causar exclusión del proceso.
- 4. Fase de reclutamiento:** Después de la inscripción, tu información será analizada para verificar que cumples con los requisitos del puesto.

- 5. Fase de preselección:** Si tu perfil es adecuado, pasarás a la fase de pruebas de conocimientos y habilidades. Los mejores resultados en las pruebas avanzarán a la siguiente fase.
- 6. Fase de valoración:** En esta etapa, se aplicarán diversas técnicas para conocer mejor a los candidatos y evaluar su nivel de ajuste con relación al perfil del cargo.
- 7. Fase de vinculación:** El candidato con el mayor ajuste pasa a la fase de vinculación, donde se gestionan los requisitos para la firma del contrato. Si todo está en orden, la empresa oficializa la selección del candidato.
- 8. Comunicación y seguimiento:** Después de inscribirte, la empresa se comunicará contigo a través del portal de empleo y correo electrónico. También tendrás acceso a una línea telefónica para resolver dudas relacionadas con el proceso de selección.

Marco Teórico

Según Chiavenato, I. (2011), “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. Para que el proceso de selección en CHEC sea verdaderamente eficiente, es importante utilizar tecnologías como sistemas de gestión de personal, pruebas psicométricas confiables, entrevistas bien organizadas y otras herramientas digitales que ayuden a tomar decisiones más acertadas, por otra parte, la eficiencia no solo se logra con estas herramientas, sino también revisando y mejorando constantemente los métodos de selección, para que se adapten a las necesidades que van surgiendo en la empresa.

Arturo, A. A. (2019) plantea: el reclutamiento 2.0 como una evolución del enfoque tradicional de selección de personal permite encontrar candidatos interesantes y que puedan aportar valor a nuestra organización, tanto en el mercado activo como los que no están en muchos casos realizando una búsqueda laboral activa.

El reclutamiento 2.0 pone al alcance herramientas digitales y redes sociales que no solo facilitan esta búsqueda, sino que también abren la puerta a una interacción más cercana y auténtica con los posibles candidatos, ayudando a las empresas a construir equipos más diversos y alineados con sus objetivos.

En un mundo donde la tecnología conecta a las personas como nunca, el reclutamiento 2.0 se ha convertido en el corazón de la transformación digital en recursos humanos. No solo se trata de llenar vacantes, sino de encontrar talento que haga la diferencia, de manera más estratégica, humana y conectada con los valores de la organización.

En cuanto a la eficiencia en los procesos de selección, se presenta como un elemento clave para las empresas que desean gestionar el talento humano de manera efectiva y alinearlo

con sus objetivos estratégicos. Para CHEC, mejorar los tiempos de respuesta en este proceso no solo es importante, sino esencial para mantenerse competitiva y atraer a candidatos altamente calificados.

Cuando un proceso de selección es ágil, no solo se benefician la empresa y los resultados del negocio, sino también los propios candidatos, quienes tienen una mejor experiencia. En ese sentido, tal y como señala Alles (2017), es fundamental que la selección de personal esté alineada con estrategias que valoren tanto la rapidez como la calidad en las decisiones de contratación. De lo contrario, las demoras pueden afectar la capacidad de cubrir vacantes importantes y generar una percepción negativa entre los postulantes, lo que reduce la atracción de talento.

Por otro lado, García-Arroyo y Osca (2021) destacan que: una experiencia positiva durante la selección fortalece la reputación de la empresa como un lugar atractivo para trabajar. En un mercado laboral donde los profesionales más cualificados tienen múltiples opciones, ser rápidos y claros en cada etapa del proceso puede marcar la diferencia entre captar y retener a los candidatos más valiosos.

Marco Legal

El marco legal que regula las centrales hidroeléctricas en Colombia es fundamental para asegurar que estas instalaciones operen dentro de los parámetros establecidos para proteger el medio ambiente, garantizar el uso sostenible de los recursos hídricos y promover el desarrollo social y económico. La central hidroeléctrica de Caldas se encuentra sujeta a diversas normativas y regulaciones que garantizan su funcionamiento adecuado y responsable, entre las cuales tenemos las siguientes:

1. Decreto 2820 del 5 de agosto de 2010 “Por el cual se reglamenta el título VIII de la ley 99 de 1993” y con la cual se obliga a fin de propender por la preservación del medio ambiente, el trámite de licencias ambientales como regulación de uso de recursos naturales por parte de las autoridades competentes tal y como se en los artículos 49, 50 y 51 de la ley 99 de 1993.
2. Código Nacional de Recursos Naturales (Decreto 2811 de 1974): Este código establece las disposiciones generales sobre la utilización y conservación de los recursos naturales renovables, incluyendo el agua. Regula la concesión del uso del recurso hídrico y las condiciones para su aprovechamiento.
3. Ley 142 de 1994: Regula los servicios públicos domiciliarios y establece normas para la prestación del servicio de energía eléctrica. Esta ley es clave para entender cómo se gestionan las empresas generadoras de energía, incluidas las hidroeléctricas.
4. Ley 1753 de 2015: En esta ley se definen estrategias para la sostenibilidad ambiental y se establecen lineamientos para el desarrollo sostenible, incluyendo aspectos relacionados con el cambio climático y las energías renovables.

5. Resolución 1362 de 2006: Establece los lineamientos técnicos para la evaluación del impacto ambiental (EIA) en proyectos hidroeléctricos, incluyendo requisitos específicos que deben cumplirse antes de obtener licencias ambientales.
6. Código Penal (Ley 599 de 2000): Incluye artículos que sancionan delitos ambientales, lo que refuerza la importancia del cumplimiento normativo por parte de las empresas generadoras de energía.
7. Licencia Ambiental: Emitida por la autoridad ambiental competente (como la ANLA o las Corporaciones Autónomas Regionales), es obligatoria antes del inicio de cualquier actividad que pueda afectar el medio ambiente.
8. Concesión Hídrica: Este permiso es necesario para el uso del recurso hídrico y su otorgamiento está sujeto a un análisis técnico que evalúa la viabilidad del proyecto.
9. Ley 1010 de 2006, que regula el acoso laboral, cobra relevancia, ya que asegura un ambiente ético y libre de conductas abusivas desde las primeras etapas de la contratación. La implementación de protocolos contra el acoso laboral en los procesos de selección promueve una cultura organizacional basada en el respeto y la justicia laboral (Congreso de la República, 2006).
10. Ley 1496 de 2011, que establece mecanismos para garantizar la igualdad salarial entre hombres y mujeres. Durante el proceso de selección, CHEC debe implementar medidas que eviten cualquier tipo de discriminación basada en género y asegurar que las ofertas laborales cumplan con los principios de equidad retributiva (Ministerio de Trabajo, 2011).
11. Convenios 100 y 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que promueven la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el empleo. Estos acuerdos

refuerzan el compromiso de las organizaciones con la contratación basada en méritos y sin prejuicios, fortaleciendo la reputación de la empresa como un empleador inclusivo (OIT, 1958, 1960).

Metodología

La metodología que se utilizará para desarrollar la investigación que se pretende hacer, es de tipo *Descriptivo – Cualitativo* con el método de Revisión Documental, utilizando la *Encuesta* como instrumento de recolección de datos debido a que lo que se busca es la proposición de un plan de mejora al proceso de selección de personal de la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC), a fin de que con este se pueda optimizar el recurso humano del que dispone esta empresa.

Población:

La población está constituida por el conjunto de los trabajadores que laboran en la (CHEC), contratados durante el último año, el cual representa un número aproximado de 50.

La muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra, nos disponemos desarrollar la siguiente formula estadística:

Tabla 1

Información para Cálculo de la Muestra

Población	50
Confianza	90%
Margen de error	10%
Tamaño de la muestra	Por determinar

Nota. Autoría Propia

$$n = \frac{(N) * (Z)^2 * (p) * (q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 * (p) * (q)}$$

$$n = \frac{(50) * (1.65)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 (50 - 1) + (1.65)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{34}{1.2} = 28$$

Desarrollado el anterior ejercicio estadístico, tenemos el que el tamaño de la muestra para la investigación que nos proponemos desarrollar será de 28 encuestados.

Instrumento de recolección de información:

A fin de recolectar la información necesaria requerida para realizar el correspondiente análisis que permita la estructuración del plan que nos disponemos estructurar, aplicaremos una *encuesta*.

Recursos necesarios:

Recursos Humanos. Par el desarrollo de la referida investigación, se requerirán 5 profesionales quienes adelanta los trabajos de planificación, organización de y estructuración de la investigación, revisión del plan de inducción, de entrenamiento y manuales de funcionamiento, procesos y procedimientos de cada uno de los puestos de trabajos existentes en la empresa, al igual que el análisis de toda la información y estructuración del documento final.

Recursos Físicos y económicos: Se utilizarán 2 equipos de cómputos y un rubro de aproximadamente 50 mil pesos para efectos de fotocopias de documentos escritos no digitalizados.

Resultados

Para obtener la información precisa y acertada se realizó una encuesta aplicada al número de empleados estipulados por la muestra poblacional, que ingresaron a la empresa por el método de proceso de selección, arrojando los siguientes resultados sobre el tema problema:

Figura 1

Pregunta 1

A la pregunta ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en el proceso de selección?, encontramos los siguientes resultados:

¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en el proceso de selección?

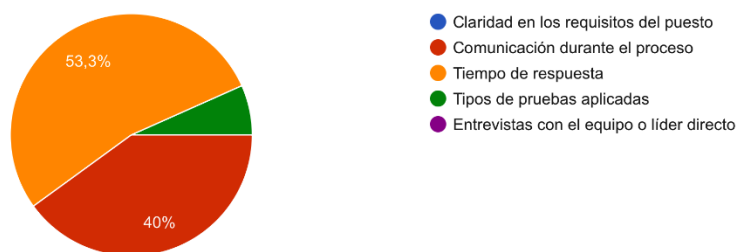


Ilustración 1_Pregunta 1

El 53.3% de los encuestados considera que los tiempos de respuesta es lo que se debería mejorar dentro de los procesos de selección.

Un 40% identifica que debería mejorar la comunicación durante el proceso.

El 6.7% percibe que deben ser los tipos de prueba aplicadas.

No hay menciones referentes a los requisitos ni a las entrevistas.

Lo que nos sugiere que se deben implementar herramientas de automatización para acelerar la selección y proporcionar actualizaciones más rápidas. Así como establecer puntos de contacto regulares o plataformas de seguimiento para mantener informados a los candidatos.

Figura 2

Pregunta 2

En cuanto a la pregunta ¿Considera que un proceso de selección mejorado impactaría positivamente en la retención y productividad de los empleados? Encontramos que:

¿Considera que un proceso de selección mejorado impactaría positivamente en la retención y productividad de los empleados?

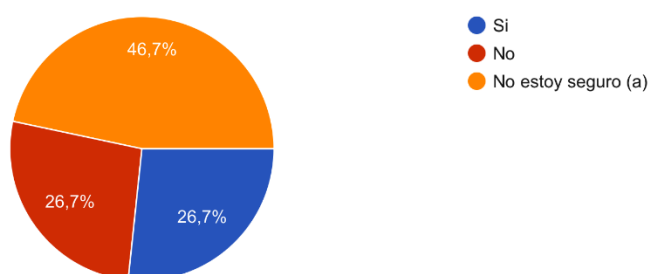


Ilustración 2_Pregunta 2

El 46.7% de los encuestados manifiestan no estar seguros frente a la pregunta.

Un 26.7% cree que el mejorar los procesos de selección si impactara positivamente en la retención y productividad.

Mientras que un 26.7% cree que no habría impacto alguno.

No hay menciones referentes a los requisitos ni a las entrevistas.

Lo que nos sugiere que nos permite identificar que no hay mucha claridad frente a este tema de proceso vs impacto en la retención y productividad laboral.

Figura 3

Pregunta 3

A la pregunta ¿Qué tan claro encontró el proceso de selección al momento de postularse?

Podemos ver los siguientes resultados:

¿Qué tan claro encontró el proceso de selección al momento de postularse?

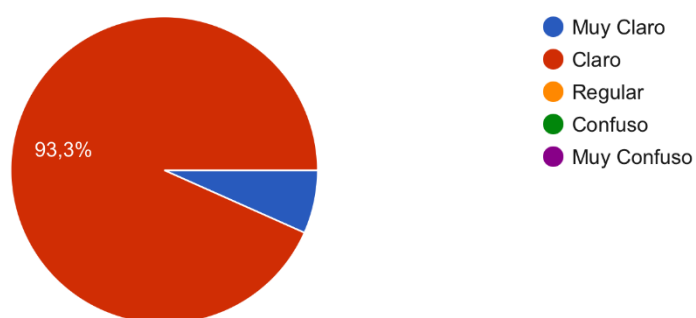


Ilustración 3_Pregunta 3

Se encuentra que el proceso de selección al momento de postularse es claro o muy claro, según la percepción de los encuestados, ya que se encuentra que estos dos ítems representan el 93.3% para la opción claro y el 6.7% dice que es muy claro, lo que se identifica como una fortaleza en el actual mecanismo de postulación a los procesos de selección.

Figura 4

Pregunta 4

En cuanto a la pregunta propuesta ¿Considera que el proceso de selección logró identificar correctamente sus habilidades y competencias para el puesto? Podemos observar

¿Considera que el proceso de selección logró identificar correctamente sus habilidades y competencias para el puesto?

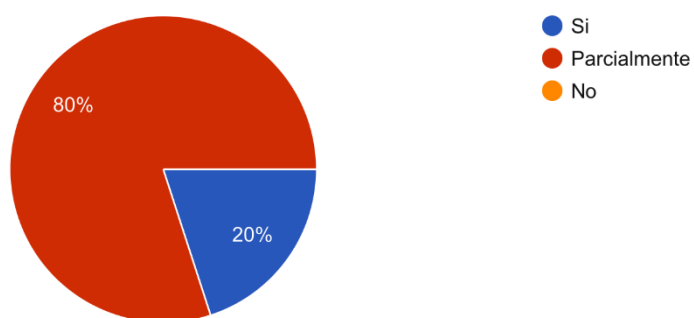


Ilustración 4_ Pregunta 4

En su mayoría, representado con un 80% de los encuestados considera que el proceso de selección ayuda parcialmente a la identificación de habilidades relacionadas con el cargo al que se postularon. Mientras que el 20% manifiesta que si se pudo identificar estas habilidades.

Lo que nos da a entender que, aunque mediante el proceso de selección se pueden identificar algunas habilidades importantes que son necesarias para el cargo podrían ser direccionadas hacia esta identificación para que sean más efectivas.

Figura 5

Pregunta 5

Para la pregunta ¿Cuánto tiempo transcurrió entre tu postulación y el contacto inicial por parte de la empresa? Vemos los siguientes resultados

¿Cuánto tiempo transcurrió entre tu postulación y el contacto inicial por parte de la empresa?

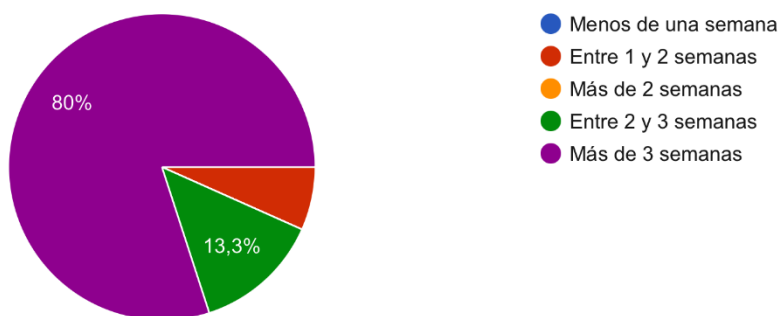


Ilustración 5_ Pregunta 5

Esta gráfica muestra que, en general, los tiempos de respuesta de las empresas a las postulaciones de empleo son bastante prolongados. La mayoría de los candidatos deben esperar más de tres semanas para recibir una respuesta inicial representado por un 80% , lo que puede generar frustración e incertidumbre en los solicitantes.

Es importante que la empresa comunique a los candidatos los plazos estimados de respuesta y mantengan informados a los candidatos sobre el estado de su solicitud.

La implementación de herramientas de reclutamiento automatizadas puede ayudar a agilizar ciertas etapas del proceso.

Figura 6

Pregunta 6

A la pregunta ¿Considera que el tiempo dedicado a cada etapa del proceso (entrevista, pruebas, etc.) fue adecuado? Vemos que:

¿Consideras que el tiempo dedicado a cada etapa del proceso (entrevista, pruebas, etc.) fue adecuado?

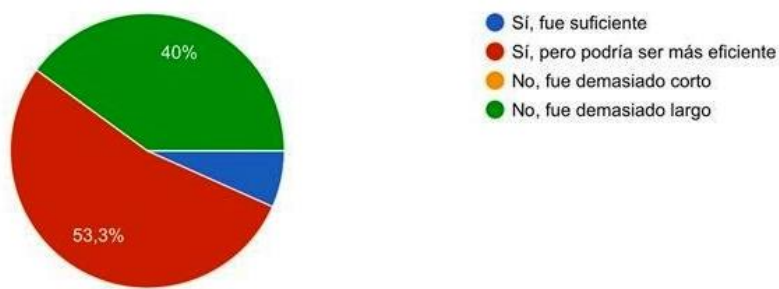


Ilustración 6_ Pregunta 6

Se puede identificar que, aunque la mayoría de los encuestados representando el 53.3%, es decir, un poco más de la mitad de los encuestados, considera que el tiempo fue suficiente, existe una clara oportunidad para mejorar la eficiencia del proceso.

Si bien el tiempo no fue un problema grave, la percepción de que el proceso podría ser más eficiente indica que existe una cierta insatisfacción con la duración actual, por lo tanto, se pueden identificar y eliminar tareas innecesarias o redundantes en cada etapa para reducir el tiempo total sin comprometer la calidad.

Figura 7

Pregunta 7

Como respuestas a la pregunta ¿Cómo calificarías tu experiencia general durante el proceso de selección en nuestra empresa? Encontramos lo siguiente:

¿Cómo calificarías tu experiencia general durante el proceso de selección en nuestra empresa?

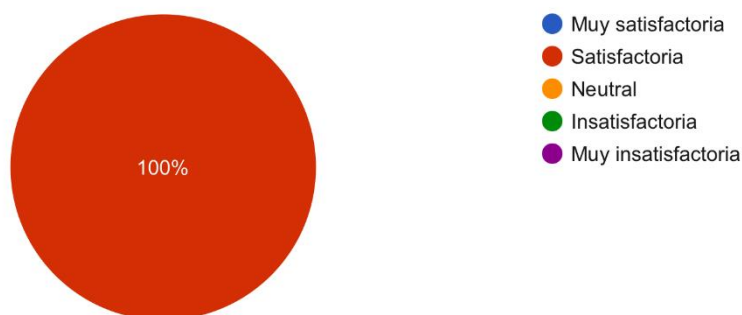


Ilustración 7_ Pregunta 7

En él, se observa que el 100% de los encuestados calificó su experiencia como "Satisfactoria", lo que indica una percepción positiva general hacia el proceso.

Este resultado destaca la eficacia de la empresa en la gestión de su selección, ya que todos los participantes se sintieron satisfechos con la atención y el trato recibido.

Es notable que no hubo calificaciones en las categorías de "Muy satisfactoria", "Neutral", "Insatisfactoria" o "Muy insatisfactoria", lo que sugiere que, aunque la satisfacción fue alta, no se alcanzó un nivel de excelencia sobresaliente. Esto podría indicar áreas de mejora para futuras selecciones, donde la empresa podría esforzarse por elevar la experiencia a un nivel aún más positivo.

En resumen, este gráfico refleja un desempeño sólido en el proceso de selección, pero también abre la puerta a oportunidades para optimizar aún más la experiencia del candidato.

Figura 8

Pregunta 8

En relación con la pregunta ¿Qué tan claros y oportunos te parecieron los pasos e información proporcionada durante el proceso de contratación? Podemos observar los siguientes resultados:

¿Qué tan claros y oportunos te parecieron los pasos e información proporcionada durante el proceso de contratación?

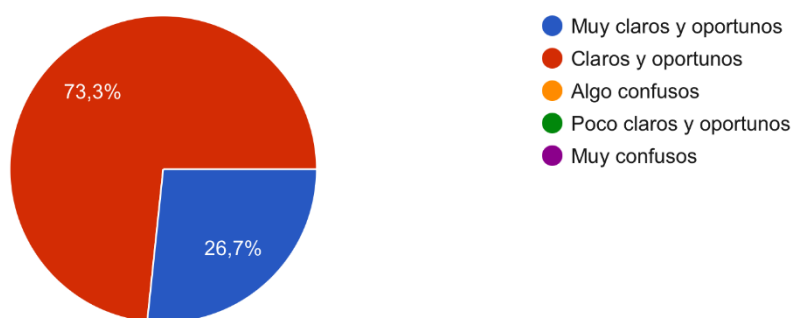


Ilustración 8_ Pregunta 8

El 73.3% de los encuestados consideró que los pasos e información fueron "Claros y oportunos", mientras que el 26.7% los consideró "Muy claros y oportunos". Ningún encuestado los calificó como "Algo confusos", "Poco claros y oportunos" o "Muy confusos". En resumen, la mayoría de los encuestados (más del 73%) tuvo una experiencia positiva en cuanto a la claridad y oportunidad de la información durante el proceso de contratación.

Figura 9

Pregunta 9

También tenemos la pregunta ¿Cómo calificaría la claridad de la información proporcionada sobre el proceso de selección? En la que encontramos como resultados lo siguiente:

¿Cómo calificaría la claridad de la información proporcionada sobre el proceso de selección?

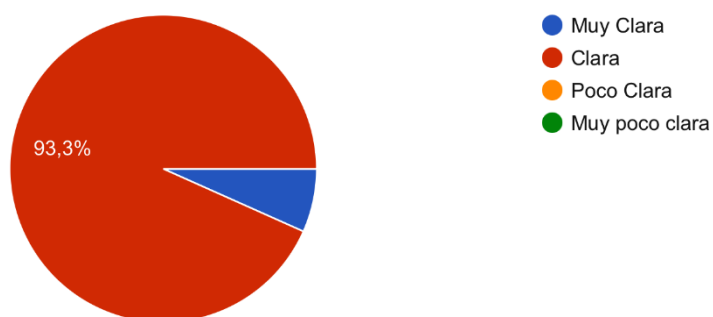


Ilustración 9_ Pregunta 9

Los datos revelan que un impresionante 93,3% de los encuestados calificó el proceso como "Claro", lo que sugiere una percepción muy positiva respecto a la transparencia y la comunicación durante todas las etapas de la selección. Este alto porcentaje indica que la mayoría de los participantes comprendió adecuadamente los pasos involucrados y la información proporcionada, lo que es fundamental para generar confianza en los candidatos.

Por otro lado, un 6,7% de los encuestados consideró que el proceso fue "Muy Claro". Esto refuerza aún más la idea de que no solo se percibió claridad, sino que también hubo un nivel adicional de satisfacción con la forma en que se comunicaron los detalles del proceso.

Es relevante mencionar que no se registraron respuestas en las categorías de "Regular", "Confuso" o "Muy Confuso", lo cual es un indicativo positivo. La ausencia de respuestas

negativas sugiere que el proceso fue bien estructurado y ejecutado, eliminando cualquier ambigüedad o confusión que a menudo puede surgir en estos contextos.

En resumen, este gráfico refleja una percepción abrumadoramente positiva sobre la claridad del proceso de selección, lo cual es crucial para fomentar una buena experiencia entre los postulantes y puede contribuir a mejorar la imagen de la empresa en el mercado laboral.

Figura 10

Pregunta 10

Por último, a la pregunta ¿Considera que las pruebas técnicas aplicadas durante el proceso de selección son relevantes para el puesto al que aplicó? Vemos

¿Considera que las pruebas técnicas aplicadas durante el proceso de selección son relevantes para el puesto al que aplicó?

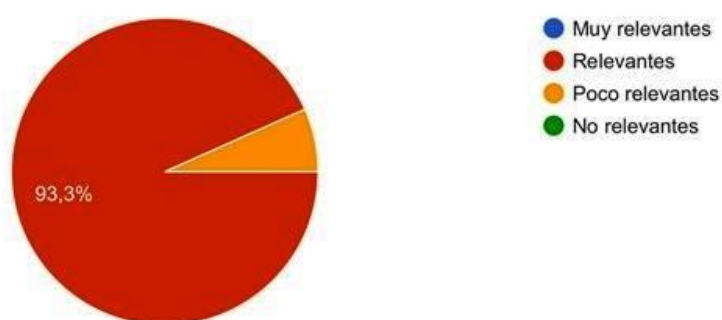


Ilustración 10_ Pregunta 10

El 93.3% califica las pruebas como relevantes para el puesto.

Solo un pequeño porcentaje considera que fueron poco relevantes.

Las pruebas técnicas aplicadas son mayoritariamente bien valoradas, indicando que están alineadas con las competencias requeridas para los puestos ofertados. Sin embargo, es importante indagar en el pequeño porcentaje que no percibió relevancia para identificar si se trata de casos aislados o de una tendencia en ciertos cargos específicos.

Además, esto nos permite identificar que es importante mantener el enfoque en la relevancia de las pruebas técnicas, revisando casos específicos que puedan estar desalineados.

Conclusiones

El proceso de selección y contratación en la Central Hidroeléctrica de Caldas está diseñado para asegurar que el talento humano que ingresa a la empresa esté capacitado y alineado con las necesidades estratégicas y operativas de la organización, así como con el cumplimiento estricto de la normatividad laboral y de seguridad social de Colombia.

Este enfoque integral permite a la CHEC mantener un equipo de trabajo competente y comprometido con la generación de energía de manera sostenible y segura.

Necesidad de optimización del proceso de selección

Se identificó que el proceso de selección de personal en la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) presenta oportunidades de mejora en términos de agilidad y alineación con las necesidades estratégicas de la organización. La implementación de estrategias que optimicen los tiempos de respuesta y garanticen una mejor adecuación de los candidatos a la cultura organizacional es fundamental para aumentar la eficiencia operativa.

Incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión del talento

La automatización de ciertas etapas del proceso de selección, como la preselección de currículums y la programación de entrevistas, puede generar una reducción significativa en los tiempos de contratación. La adopción de tecnologías permitirá un proceso más eficiente y una experiencia más ágil para los candidatos.

La evaluación periódica del proceso de selección permitirá a CHEC mantenerse en un ciclo de mejora continua, asegurando la adaptación a los cambios del mercado laboral y a las necesidades organizacionales. El monitoreo de indicadores clave, como la tasa de retención y la satisfacción del candidato, será crucial para la sostenibilidad del proceso.

Recomendaciones

Automatización y digitalización del proceso de selección:

Aplicar un sistema de gestión de talento humano, como un ATS (Applicant Tracking System), que facilite la automatización de tareas clave, como la publicación de vacantes, el filtrado de hojas de vida, programación de entrevistas y seguimiento de los candidatos. Esto permitirá ahorrar tiempo y garantizará mayor agilidad y eficiencia en el proceso de selección.

Fortalecimiento y alineamiento cultural y organizacional:

Preparar talleres de sensibilización para las agencias externas que apoyan en la selección de personal. Estos talleres tendrán como objetivo transmitir los valores, la misión y la visión de la empresa, asegurando que los candidatos seleccionados compartan la cultura organizacional.

Además, incluir una etapa en el proceso de selección para evaluar la compatibilidad de los candidatos con la cultura de CHEC, a través de pruebas específicas o entrevistas con líderes clave.

Creación de indicadores de desempeño del proceso:

Definir y monitorear indicadores como el tiempo promedio de las contrataciones, el nivel de satisfacción de los candidatos y la tasa de rotación durante los primeros seis meses, de modo que estos datos ayuden a evaluar la efectividad del proceso de selección y a realizar ajustes cuando sea necesario.

Optimización de la comunicación con los candidatos:

Establecer un sistema de comunicación claro y constante con los postulantes, como un portal donde puedan consultar el estado de su postulación en tiempo real, en el cual también se podría proporcionar comentarios personalizados sobre su desempeño en cada etapa del proceso.

Utilizar múltiples canales (correo electrónico, llamadas o mensajes SMS) para asegurarse de que los candidatos reciban la información a tiempo.

Integración de herramientas tecnológicas innovadoras

Integrar plataformas que permitan llevar a cabo entrevistas virtuales y pruebas psicométricas en línea, para acelerar las evaluaciones iniciales. Estas herramientas no solo mejorarán la experiencia de los candidatos, sino que también reducirán costos operativos.

Creación de alianzas estratégicas:

Instaurar convenios con universidades, centros de formación técnica y comunidades locales, logrando así, disponer de una base de talento más amplia y calificada, garantizando que los nuevos empleados tengan formación alineada con las necesidades de CHEC.

Plan de Mejoramiento

Para mejorar el proceso de selección en la Central Hidroeléctrica de Caldas, considerando los problemas identificados, se propone el siguiente plan de acción dividido en cuatro áreas clave: optimización de tiempos, focalización de competencias clave, comunicación transparente y mejora continua.

1. Optimización de tiempos de respuesta

Objetivo: Reducir el tiempo de respuesta en cada etapa del proceso de selección a un máximo de una semana.

Acciones:

- Automatización de tareas administrativas: Implementar herramientas de software de reclutamiento que automaticen las tareas repetitivas (filtrado de currículums, envíos automáticos de confirmación y rechazos).
- Definir plazos claros para cada etapa:
- Publicación de vacante hasta contacto inicial: Máximo 1 semana.
- Evaluaciones técnicas/pruebas hasta resultados: Máximo 5 días hábiles.
- Entrevistas hasta respuesta: Máximo 3 días hábiles.
- Asignación de responsables por cada fase: Establecer roles claros dentro del equipo de reclutamiento y asegurar que se cumplan los plazos de cada fase

Indicadores de éxito:

- Reducción del tiempo total del proceso de selección a menos de 3 semanas.
- Reducción del tiempo de contacto inicial a menos de 1 semana después de la postulación.

2. Focalización en competencias clave para el cargo

Objetivo: Asegurar que el proceso de selección esté enfocado en las competencias y conocimientos esenciales del cargo.

Acciones:

- Revisión de perfiles de cargos: Colaborar con los equipos operativos para redefinir los perfiles de cada puesto, asegurando que las competencias técnicas básicas y esenciales sean claramente identificadas.
- Creación de pruebas técnicas focalizadas: Desarrollar evaluaciones específicas que se centren en los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto, descartando pruebas genéricas que no aporten valor.
- Incorporar entrevistas técnicas tempranas: Asegurar que las entrevistas técnicas (con líderes del área) se realicen en las primeras fases del proceso para filtrar candidatos con las competencias adecuadas.

Indicadores de éxito:

- Mayor alineación entre las competencias evaluadas y las responsabilidades del cargo.
- Reducción del porcentaje de candidatos descartados en fases avanzadas por falta de conocimientos básicos.

3. Comunicación transparente y constante

Objetivo: Mantener una comunicación clara y frecuente con los candidatos para mejorar su experiencia y percepción de la empresa.

Acciones:

- Establecer puntos de contacto predefinidos: Enviar comunicaciones regulares a los candidatos en cada etapa del proceso. Ejemplo:

- Confirmación de recepción de postulación.
- Notificación de inicio de evaluaciones.
- Feedback rápido tras entrevistas (aceptación/rechazo o solicitud de más información).
- Sistema de seguimiento automatizado: Integrar una plataforma que permita a los candidatos conocer el estado de su postulación en tiempo real, como portales internos o correos automáticos.
- Plantillas estandarizadas: Crear respuestas estándar para informar si se avanza o no en el proceso, asegurando siempre la entrega de feedback constructivo.
- Indicadores de éxito:
- Mejora en la percepción del candidato sobre el proceso, evaluada a través de encuestas post-proceso.
- Aumento en la tasa de aceptación de ofertas.

4. Mejora continua del proceso

Objetivo: Implementar un ciclo de mejora continúa basado en los comentarios de los candidatos y responsables de selección.

Acciones:

- Revisión periódica del proceso de selección: Programar reuniones trimestrales con los equipos involucrados en la selección para analizar cuellos de botella, tiempos de respuesta, y tasa de éxito de candidatos.
- Encuestas de satisfacción a candidatos: Implementar encuestas después de cada proceso de selección, tanto para los candidatos seleccionados como los rechazados, para identificar áreas de mejora.

- Capacitación continua del equipo de reclutamiento: Asegurar que los responsables de selección reciban formación sobre las mejores prácticas de reclutamiento, gestión de tiempos y uso de nuevas tecnologías de recursos humanos.

Indicadores de éxito:

- Reducción de comentarios negativos en encuestas de satisfacción de candidatos.
- Aumento en la retención de empleados contratados a través del proceso optimizado.

Tabla 2

Cronograma de implementación

Acción	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Implementación de software de reclutamiento	RRHH / IT	Marzo 2025	Mayo 2025
Revisión y ajuste de perfiles de cargos	RRHH / Líderes de área	Abril 2025	Junio 2025
Creación de evaluaciones técnicas focalizadas	RRHH / Líderes de área	Abril 2025	Junio 2025
Establecer plantillas de comunicación	RRHH	Marzo 2025	Abril 2025
Encuestas de satisfacción para candidatos	RRHH	Marzo 2025	Continua

Nota. Autoría Propia

Este plan permitirá mejorar los aspectos críticos del proceso de selección, generando una experiencia más fluida tanto para la empresa no como para los candidatos.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>
- Alles, M. A. (2017). Dirección Estratégica de Recursos Humanos (5a ed.). Granica.
- Alles, M. A. (2017). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.
 Granica
- Armstrong, M. (2014). Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.). Kogan
 Page.
- Arturo, A. A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. Editorial Elearning, SL.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of
 Management, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. Human Resource Management
 Review, 16(2), 269-279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.011>
- Cappelli, P. (2001). A market-driven approach to retaining talent. Harvard Business Review,
 79(1), 103-111.
http://mengwong.com/school/HarvardBusinessReview/market_approach_to_talent.pdf
- Cascio, WF y Aguinis, H. (2019). Psicología aplicada a la gestión del talento (8.ª ed.). Sage
 Publications.
- Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. (2023). Informe de sostenibilidad 2023.
https://www.chec.com.co/Portals/9/Documentos/Transparencia/Planeacion%20presupuestos%20e%20informes/Informes%20de%20sostenibilidad%20y%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas/informes%20de%20sostenibilidad/2023/13032024_Tema_Material_%20Bienestar_laboral_y_adaptabilidad_CHEC_2023.pdf

Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. (s. f.). En CHEC prestamos servicios públicos esenciales de energía, como su generación, distribución y comercialización. Chec.com.

<https://chec.com.co/>

Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. (s.f.). Código de buen gobierno.

<https://www.chec.com.co/Portals/9/Documentos/Transparencia/Normativa/C%C3%B3digo%20de%20buen%20gobierno/Co%CC%81digo-Gobierno-2020.pdf?ver=7BQ3KhlzZWvBWaldZLZYw%3D%3D#:~:text=En%20septiembre%20de%202003%2C%20con,Ministerio%20de%20Hacienda%20y%20Cr%C3%A9dito>

Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. (s.f.). Marco general gobierno corporativo.

<https://chec.com.co/Portals/9/Documentos/Transparencia/Normativa/C%C3%B3digo%20de%20buen%20gobierno/marco-general-gobierno-corporativo.pdf?ver=snBB2z18FsnuappXYvEEQ%3d%3d>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano . McGraw-Hill.

Congreso de la República. (2006). Ley 1010 de 2006. Diario Oficial No. 46.160.

<https://www.funcionpublica.gov.co>

Dessler, G. (2021). Gestión de recursos humanos (16.ª ed.). Pearson.

EPM estamos ahí. (2021, 23 diciembre). Portal empleo [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=5tu7G7WyyS0>

Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>
- García-Arroyo, J., & Osca, A. (2021). El impacto de la experiencia del candidato en los procesos de selección: Revisión de la literatura y aplicaciones prácticas
- González, M., & Ramírez, P. (2023). Inclusión y diversidad en los procesos de selección en América Latina. Revista Latinoamericana de Gestión Humana, 15 (2), 45-63. <https://doi.org/10.1234/rlgh.v15i2.1234>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento. FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Rottman, J. W. (2008). Global outsourcing of back office services: Lessons, trends, and enduring challenges. Strategic Outsourcing: An International Journal, 1(1), 13-34. <https://doi.org/10.1108/17538290810857407>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.25-38). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Ministerio de Trabajo. (2011). Ley 1496 de 2011. Diario Oficial No. 48.232. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1958, 1960). Convenios 100 y 111.

<https://www.ilo.org>

Palacios Beltrán, C. P. C. (2023). Propuesta de implementación del proceso de atracción y selección de personal externo dentro del área de Recursos Humanos para la reducción de costos y tiempo basado en gestión por procesos en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste SA en la ciudad de Arequipa. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362005/html/>

Porras, J. (2009). La eficiencia en la gestión de recursos humanos

Preguntas frecuentes ofertas de empleo EPM. (s. f.). Portal EPM.

<https://www.epm.com.co/institucional/de-tu-interes/preguntas-frecuentes-ofertas-de-empleo-epm.html#accordion-95c28a054d-item-99e48e18a5>

Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano.

[Objeto_virtual_de_aprendizaje_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Ruiz Ortega, S. Análisis de la tercerización de procesos de selección y contratación del talento humano. Caso de estudio CNSC-INPEC.

<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/527aeeec-e88b-4c60-a738-60f6ea09a6e6/content>

Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). Globalizing human resource management.

Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315668611>

Wright, K. B. (2005). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3).

<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>