

**Mejoras en el proceso de selección de personal temporal en la empresa  
Summar Temporales de la ciudad de Cali.**

Presentado por:

Angie Daniela Clavijo

Duvis Valexis Gomez Hoyos

Gesica Jhoana Yule Quiguanas

Jessica Vanessa encarnación

Luz María Molina Oliveros

Tutor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de empresas

2025

### **Dedicatoria.**

En primer lugar, queremos dedicar este proyecto principalmente a nuestros padres porque han sido quienes nos han brindado su apoyo incondicional y desinteresado en cada etapa de nuestra formación académica; también a los seres queridos más cercanos que siempre han creído en nosotros, especialmente en los momentos más difíciles, por último, dedicamos este trabajo a nuestros amigos y compañeros quienes, con su empatía y compañía, han permitido que este proceso formativo más tolerable

## **Agradecimientos**

En primera instancia agradecemos profundamente a Dios por guiarnos a lo largo de nuestro trayecto vida, a nuestros padres por ser nuestra mayor motivación para seguir adelante y su gran esfuerzo por sacarnos adelante. De igual manera, queremos agradecer también a nuestros profesores o tutores por dirigirnos e impartirnos conocimientos durante todo el proceso de nuestra formación; y a la empresa Summar Temporales por permitirnos realizar este estudio, brindándonos la información necesaria. De la misma manera, agradecemos a todas aquellas personas que con su tiempo y conocimientos colaboraron indirectamente para este proyecto. Finalmente, también agradecemos a nuestros compañeros de clase, ya que, como resultado del intercambio de ideas y experiencias, enriquecieron nuestra visión de la materia durante el curso y la carrera.

## Resumen

El objetivo principal de este trabajo de grado es analizar la importancia de implementar estrategias eficaces en el proceso de contratación temporal en la empresa Summar Temporales ya que, aunque esta práctica es común en muchas organizaciones, puede presentar desafíos significativos en áreas como la gestión del talento, la productividad y la satisfacción laboral. A través de una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, se identificaron oportunidades de mejora en las prácticas actuales de contratación temporal en Summar. Los resultados del estudio muestran que la implementación de estrategias eficaces en el proceso de contratación temporal puede generar beneficios significativos para la empresa, incluyendo una mejora en la calidad del talento contratado, una reducción en la rotación de personal, un aumento en la productividad y la satisfacción laboral, así como un fortalecimiento en la gestión del riesgo y el cumplimiento normativo. Con base en estos hallazgos, se proponen recomendaciones prácticas para optimizar los procesos de contratación temporal en Summar, maximizando su impacto positivo en la organización.

**Palabras clave:** Contratación temporal, estrategias eficaces, gestión del talento, productividad, satisfacción laboral.

### **Abstract**

The main objective of this thesis is to analyze the importance of implementing effective strategies in the temporary hiring process at Summar Temporales. Although this practice is common in many organizations, it can present significant challenges in areas such as talent management, productivity, and job satisfaction. Through a mixed methodology that combines quantitative and qualitative techniques, opportunities for improvement in the current temporary hiring practices at Summar were identified. The study's results indicate that implementing effective strategies in the temporary hiring process can generate significant benefits for the company, including improved quality of hired talent, reduced employee turnover, increased productivity and job satisfaction, as well as strengthened risk management and regulatory compliance. Based on these findings, practical recommendations are proposed to optimize the temporary hiring processes at Summar, maximizing their positive impact on the organization.

**Keywords:** Temporary hiring, effective strategies, talent management, productivity, job satisfaction.

## Tabla de contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Agradecimientos .....</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>Resumen.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Abstract .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Introducción .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Justificación.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>Objetivos .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>Planteamiento del Problema .....</b>                           | <b>13</b> |
| <b>Antecedentes del problema. ....</b>                            | <b>16</b> |
| <b>Marco teórico .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>Marco legal .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>Metodología de la investigación.....</b>                       | <b>29</b> |
| <b>Análisis de los resultados arrojados por la encuesta .....</b> | <b>31</b> |
| <b>Conclusión .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>                                      | <b>43</b> |
| <b>Referencias bibliográficas .....</b>                           | <b>46</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>49</b> |

## 1. Introducción

En la actualidad, el mundo empresarial está en constante crecimiento, donde la innovación y la adaptabilidad son esenciales para alcanzar el éxito en el mercado. Las empresas buscan ser más productivas y eficientes en todos sus procesos, lo que implica cumplir con los estándares que la sociedad exige. Para lograr esto, es fundamental considerar varios aspectos que, en conjunto, son clave para mantenerse en el mercado y posicionarse como una organización sólida y líder frente a la competencia. Un claro ejemplo de esta transformación está relacionado con la creación de procesos, la calidad, la tecnología y el conocimiento, pero, sobre todo, con contar con un equipo de trabajo altamente calificado, capaz de adaptarse a los cambios en el entorno laboral y de responder de manera positiva a los desafíos empresariales. En este contexto, el departamento de Recursos Humanos tiene la importante tarea de encontrar a las personas adecuadas en términos de habilidades, competencias, experiencia y conocimientos que se ajusten a las vacantes disponibles. Según López Gumucio (2010), una selección de personal basada en competencias asegura que los empleados no solo tengan los conocimientos y experiencias necesarios, sino que también posean las habilidades que les permitan desempeñarse de manera efectiva en sus funciones, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, el proceso de selección de personal y la contratación de empleados temporales es uno de los más complejos, debido a la necesidad de adaptarse a la disminución del desempleo y a la demanda de un reclutamiento ágil de candidatos que cumplan con las características y requisitos deseados. Un ejemplo de esto es Summar Temporales, una organización con más de 30 años de experiencia en el mercado colombiano, que se dedica a seleccionar personal para sus empresas aliadas, teniendo en

cuenta las necesidades específicas de cada una. Actualmente, esta organización ha evolucionado junto con el mercado. Su sede principal se encuentra en Bogotá D.C.; fue fundada el 10 de febrero de 1983 y en este momento emplea a 7,109 personas (2024). En cuanto a sus aspectos financieros más destacados, Summar Temporales S.A.S. reportó un aumento del 10,93% en ingresos netos en 2023, y su activo total creció un 15,24%. Sin embargo, el margen neto de Summar Temporales S.A.S. cayó un 0,59% en 2023 (EMIS, 2024).

A pesar de que Summar Temporales se ha consolidado en el mercado, enfrenta problemas internos en la selección de capital humano. Es un reto identificar candidatos que no solo tengan las habilidades técnicas necesarias, sino que también se adapten a la cultura organizacional y cumplan con los objetivos a corto plazo de las empresas que contratan a estos trabajadores. Esto ha llevado a un aumento en la rotación de personal, y la percepción general sobre la duración de la cooperación con empleados temporales afecta tanto la reputación como la eficiencia organizativa. Por lo tanto, es evidente que las organizaciones necesitan replantear sus políticas y dinámicas para incentivar al capital humano mediante una gestión adecuada de la selección de personal, asegurando así que se cuenten con las habilidades necesarias para la eficiente ejecución de los cargos en las diferentes vacantes. Sin embargo, la naturaleza temporal del trabajo y la alta rotación de personal en este sector hacen que este proceso sea especialmente complicado, ya que estos desafíos impactan no solo el rendimiento individual, sino también la eficiencia operativa y la reputación de la organización.

Por lo dicho anteriormente el presente proyecto tiene como fin evaluar el proceso de selección de personal en la empresa Summar Temporales, mediante un análisis de los

factores críticos en la selección de talento temporal en conjunto con los factores clave que influyen en la eficacia de estas técnicas y posterior a ello plantear estrategias que mejoren la retención del talento humano altamente calificado para ofrecer un servicio con los estándares de calidad que corresponda tanto a las demandas del entorno competitivo como a las expectativas de sus empresas aliadas, contribuyendo así al fortalecimiento de la eficiencia organizacional y al aumento de la satisfacción del cliente.

## 2. Justificación

En la actualidad, con el crecimiento y la evolución de la sociedad, las empresas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios y demandas del mercado, lo que ha llevado a la creación de nuevos modelos de negocio y trabajo. Esto representa un gran desafío para toda la estructura organizativa. En este contexto, las organizaciones no solo deben centrarse en mejorar su productividad, sino que también necesitan optimizar sus métodos de reclutamiento y selección de personal, un área que puede ser complicada de gestionar internamente, especialmente en lo que respecta al personal temporal.

Según Hurtado (2023), la selección de personal temporal requiere estrategias específicas de reclutamiento que aseguren un equipo de trabajo sólido, capaz de cumplir con las habilidades técnicas necesarias para los puestos y, al mismo tiempo, de adaptarse y comprometerse con los objetivos a corto plazo de las organizaciones, ya que este tipo de contratación influye directamente en la flexibilidad y competitividad de las empresas. Esta investigación es fundamental para abordar las debilidades detectadas en los procesos de selección laboral dirigidos a contrataciones temporales, una necesidad urgente para organizaciones como Summar Temporales. Según Chiavenato (2020), para enfrentar los desafíos actuales, la gestión del talento humano debe avanzar hacia enfoques estratégicos que permitan identificar candidatos con el potencial necesario para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Los altos niveles de rotación, junto con las discrepancias entre las expectativas laborales y las condiciones ofrecidas, no solo aumentan los gastos operativos, sino que también perjudican la imagen de la empresa (Gan, 2013).

Ante esta realidad, diseñar estrategias basadas en competencias se vuelve una necesidad fundamental. Estas estrategias ayudan a alinear las habilidades de los

colaboradores con las necesidades de la organización, lo que no solo mejora la productividad, sino que también apoya la retención del talento y promueve la sostenibilidad empresarial (Cuesta Santos, 2010).

Este estudio tiene el potencial de ofrecer soluciones innovadoras para la selección temporal y también enriquece el conocimiento teórico en la gestión de recursos humanos. Cabezas y Rodríguez (2021) sostienen que implementaciones efectivas, como programas de inducción, orientación y capacitación, complementan los procesos de selección, asegurando así la integración exitosa de nuevos empleados. Con base en estos principios, esta investigación busca fortalecer las prácticas organizacionales en Summar Temporales, mejorando su posicionamiento en un mercado laboral que se caracteriza por su dinamismo y alta competitividad.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General.**

Analizar los retos que enfrenta Summar Temporales en el proceso de selección de personal temporal con el fin de optimizar la calidad de los candidatos seleccionados y la eficiencia operativa, a través del reclutamiento de perfiles que cumplan con las necesidades técnicas y culturales de las empresas aliadas.

#### **3.2 Objetivos específicos.**

Identificar los principales factores que afectan la rotación y el compromiso de los empleados temporales en las empresas clientes de Summar Temporales.

Estudiar la efectividad de las actuales estrategias de selección de Summar Temporales en relación con las competencias técnicas y culturales requeridas por las empresas clientes.

Proponer mejoras en el proceso de selección, incluyendo herramientas de evaluación de habilidades blandas y estrategias de adaptación cultural.

#### **4. Planteamiento del Problema**

Las organizaciones enfrentan numerosas dificultades y desafíos al intentar seleccionar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo. La selección de personal es un proceso crucial para cualquier empresa, especialmente en el ámbito de la contratación temporal. Summar Temporales, una empresa dedicada a la provisión de trabajadores temporales, se enfrenta a varios retos en este proceso. Uno de los principales problemas es identificar candidatos que no solo cuenten con las habilidades técnicas necesarias, sino que también se integren bien en la cultura organizacional y cumplan con los objetivos a corto plazo de las empresas que los contratan. Con la evolución del mercado laboral y la creciente necesidad de flexibilidad, el proceso de selección se ha vuelto más complicado.

Las empresas que emplean trabajadores temporales suelen lidiar con problemas, especialmente en lo que respecta a la alta rotación de personal. Esto se debe a la falta de compromiso de los empleados y a la discrepancia entre las expectativas de los trabajadores temporales y las condiciones laborales que ofrecen las empresas. Esta situación provoca un impacto negativo en la eficiencia de los trabajadores individuales, lo que, a su vez, afecta la productividad general de la organización y su capacidad para mantener una sólida reputación en el mercado.

En el caso de Summar Temporales, estas dificultades generan la necesidad de reflexionar y optimizar el proceso de selección para garantizar que los empleados temporales puedan contribuir eficazmente al éxito de las organizaciones. La alta rotación y el bajo compromiso no solo implican costos adicionales para la empresa, sino que también afectan su competitividad y la satisfacción de los clientes. Actualmente, los principales

desafíos en la selección de personal temporal radican en la dificultad para identificar aspirantes que, además de poseer las competencias técnicas necesarias, se adapten a la cultura organizacional. Es fundamental que ambos aspectos se complementen y se mantengan en equilibrio. Según Chiavenato (2011), "la selección de personal no se limita a verificar competencias técnicas, sino que también debe evaluar la afinidad del candidato con los valores y la cultura de la organización". Bajo esta premisa, se puede afirmar que la empresa Summar Temporales enfrenta el reto de asegurar que los candidatos se alineen con las expectativas tanto de la empresa como de sus clientes. Esto es esencial para reducir la rotación y garantizar un buen desempeño laboral, ya que el costo de no hacerlo se puede medir en términos monetarios (pérdida de productividad y aumento de la rotación de personal), pero también en algo más difícil de cuantificar: el impacto sobre la cultura y la moral de la empresa cliente.

En este contexto, la selección de candidatos temporales resulta efectiva siempre que se evalúen aspectos clave para lograr un resultado positivo. El primer aspecto es el componente técnico, que implica verificar si el candidato posee las competencias necesarias para realizar las funciones específicas del puesto. El segundo aspecto se relaciona con la cultura organizacional del cliente. Dessler y Varela (2011) subrayan que la efectividad del proceso de selección depende de una evaluación integral que incluya tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los candidatos (p. 245).

Diversos estudios indican que los problemas más comunes en la selección de candidatos temporales se deben al desajuste entre las expectativas de los trabajadores y las condiciones laborales que ofrecen las empresas en la actualidad. Como mencionan Estrada

Chica y Jiménez Vera (2024), "las pequeñas y medianas empresas suelen enfrentar dificultades para proporcionar entornos laborales que satisfagan las expectativas de los trabajadores temporales, lo que a su vez se traduce en un aumento de la rotación y una disminución de la productividad" (p. 189). Esto tiene mucho sentido, ya que, al relacionarlo con la experiencia de Summar Temporales, se observa que las expectativas de los empleados no están alineadas con las de las empresas, lo que ha generado frustración en las empresas contratantes y ha impactado negativamente en el compromiso y la eficiencia del personal.

En este sentido, podemos afirmar que Summar Temporales necesita reevaluar y mejorar su proceso de selección, considerando una combinación de diferentes estrategias. Según la OIT (2020), una estrategia de selección y contratación efectiva debe incluir mecanismos de apoyo que faciliten la integración del trabajador temporal en el entorno laboral, lo que a su vez puede aumentar la productividad y reducir la rotación (p. 23). Esto implica que, al implementar mecanismos como evaluaciones más específicas, formación detallada o un mayor apoyo en la adaptación organizacional, Summar Temporales puede mejorar la calidad del personal contratado y fortalecer su posición en el mercado.

Desde la perspectiva bibliográfica respaldada por estudios de la OIT, Dessler y Varela, así como Estrada Chica y Jiménez Vera, se observa una estrecha relación entre estos trabajos, ya que todos coinciden en que la optimización del proceso de selección de personal debe incluir estrategias que alineen las condiciones laborales adecuadas con las expectativas de los empleados temporales. Esto permitirá que el rendimiento sea más integral y productivo tanto para las empresas como para su personal, lo que se traduce en

menos problemas de rotación y un mayor compromiso, mejorando así la satisfacción de los clientes.

De acuerdo con Pfeffer (1994), la selección adecuada de empleados es crucial, ya que puede proporcionar a una empresa una ventaja competitiva, especialmente en sectores donde la eficacia y el servicio son fundamentales. Contar con los empleados correctos y ofrecer condiciones de trabajo que satisfagan sus necesidades contribuye significativamente a la supervivencia y competitividad de la empresa en el mercado global. En el caso de Summar Temporales, la necesidad de optimizar el proceso de selección, debido a la falta de empleados temporales comprometidos y bien capacitados, ha generado complicaciones que afectan directamente la calidad del servicio que ofrecen a sus empresas aliadas, lo que ha impactado negativamente en su confiabilidad y credibilidad. Por estas razones, es evidente que Summar Temporales necesita realizar una evaluación más exhaustiva de los candidatos, asegurándose de que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con las dinámicas y valores de las organizaciones que los contratan. Además, es crucial que, en colaboración con las empresas aliadas, se desarrollen estrategias que fortalezcan los acuerdos y las condiciones laborales, beneficiando a ambas partes y, sobre todo, ofreciendo flexibilidad al personal. Como argumentan Werther y Davis (2008), un proceso de selección bien estructurado es esencial para reducir la rotación y mejorar la productividad organizacional.

## **5. Antecedentes del problema.**

La selección de personal es un elemento clave en la gestión del talento humano, especialmente en el ámbito de la contratación temporal. Investigaciones como las de García Solarte, Murillo Vargas y González (2010) subrayan que los macroprocesos en la gestión de personas permiten un manejo integral, destacando la importancia de adaptar los procesos de selección a las características específicas de cada organización. Este enfoque es fundamental para abordar desafíos como la alta rotación de empleados temporales y la falta de compromiso, que afectan negativamente la productividad y aumentan los costos operativos en empresas como Summar Temporales. Luna Arocas (2018) señala que una gestión efectiva del talento no debe centrarse únicamente en las competencias técnicas de los candidatos, sino que también debe tener en cuenta su alineación con los valores y objetivos de la organización, lo cual es esencial para mejorar la contratación temporal. Además, Dolan, López Cabrales y Valle Cabrera (2014) discuten la necesidad de incorporar herramientas innovadoras y metodologías adaptativas en la gestión estratégica del talento, en respuesta a los entornos laborales cambiantes del siglo XXI. Por otro lado, estudios recientes como el de Durán Bernardino (2021), que se enfoca en políticas de empleo juvenil, resaltan la urgencia de establecer procesos de selección que se ajusten a las nuevas dinámicas del mercado laboral, asegurando un equilibrio entre las expectativas de los trabajadores y las condiciones laborales ofrecidas.

De manera similar, Herrero Blasco, Perelló Marín y Herrero Blasco (2018) enfatizan la importancia de una gestión adecuada de recursos humanos para mejorar la retención del talento y disminuir la rotación en el contexto de la contratación temporal. Estos antecedentes apoyan la necesidad de replantear y fortalecer los procesos de selección

en empresas como Summar Temporales, adaptándolos a las exigencias del mercado mediante estrategias que integren el desarrollo humano (Oltra Comorera, 2013) con un enfoque centrado en competencias (Alles, 2005). Investigaciones internacionales, como las de Vaiman, Scullion y Collings (2012), subrayan la relevancia de implementar prácticas de selección fundamentadas en el análisis de datos. Esta perspectiva permite identificar modelos que ayudan a retener al personal en empresas que dependen de contrataciones temporales, lo cual se alinea con las necesidades específicas que enfrentan empresas como Summar Temporales, donde cada cliente tiene requerimientos particulares que deben ser atendidos para garantizar la satisfacción mutua.

En el ámbito local, López Gumucio (2010) destaca que la selección por competencias, junto con estrategias de desarrollo organizacional, no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también genera una percepción positiva entre los trabajadores temporales. Esto, a su vez, eleva su compromiso y reduce la rotación de personal, lo cual es crucial en el contexto nacional, ya que las fluctuaciones del mercado laboral requieren adaptaciones constantes a las demandas de los clientes y a las condiciones económicas. Al promover un sentido de pertenencia y reconocimiento entre los empleados, se puede construir un capital humano más comprometido y leal, lo que resulta fundamental en un entorno donde la competencia por talento es cada vez más intensa. Por otro lado, estudios de caso en empresas similares, como el análisis realizado por Divantoque Rodríguez (2020) en Adecco Colombia, respaldan la necesidad urgente de implementar sistemas de selección más sólidos y automatizados para filtrar candidatos de manera efectiva, especialmente en sectores con alta rotación, como las empresas de trabajo temporal. Según este estudio, la incorporación de tecnologías innovadoras en el proceso de selección mejora la calidad del

personal contratado, ya que no solo optimiza los tiempos de selección, sino que también reduce los costos operacionales a nivel empresarial.

Por último, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) enfatiza que la gestión de trabajadores temporales requiere estrategias que fomenten la inclusión y la capacitación continua, ya que estos aspectos pueden ser adaptados al modelo de negocio de empresas como Summar Temporales. La OIT sugiere implementar políticas que promuevan un sentido de pertenencia, incluso en contratos de corta duración, lo que podría mejorar los indicadores de compromiso y retención dentro de la empresa. Por lo tanto, se puede afirmar que al integrar enfoques basados en competencias, innovación tecnológica y personalización estratégica, es posible superar los desafíos y mantenerse al día con las tendencias de un mercado en constante crecimiento.

## 6. Marco teórico

### 6.1 Selección de Personal

Chiavenato, I. (2009). Un autor destacado en el ámbito de la Administración Empresarial y Recursos Humanos, describe la selección de personal como:

“Un proceso estratégico que no solo busca cubrir vacantes, sino que también se enfoca en añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito sostenido de la organización a largo plazo” (p. 137). Este autor subraya que el objetivo principal de la selección de personal es identificar a los candidatos más idóneos entre un grupo de postulantes, asegurando que se alineen con las necesidades y competencias requeridas por la organización.

La complejidad del proceso de selección de personal radica en su naturaleza estructurada y planificada, así como en su relevancia para el éxito organizacional. Dessler (2013), define este término como:

Un proceso que permite a una organización evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para un puesto específico. Este proceso incluye varias etapas, desde la atracción de candidatos hasta la evaluación de sus competencias y la decisión final sobre la contratación.

La selección de personal es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos que puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral futuro. Schmidt y Hunter (1998) proponen que una buena selección puede predecir el desempeño laboral futuro, sugiriendo que las decisiones basadas en métodos científicos son más efectivas que las basadas en intuiciones o suposiciones. Este enfoque enfatiza la necesidad de utilizar

herramientas y técnicas validadas, como pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas, para asegurar que las decisiones de selección se basen en datos objetivos y confiables. Al hacerlo, las organizaciones no solo mejoran la calidad del talento que incorporan, sino que también aumentan las probabilidades de éxito en el rendimiento general de sus equipos.

Estas definiciones resaltan la complejidad y la importancia del proceso de selección en las organizaciones modernas, subrayando su papel en el desarrollo del capital humano y en el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo. Al utilizar herramientas y métodos científicos en el proceso de selección, las empresas tienen la oportunidad de minimizar riesgos y maximizar su capital humano, asegurando que cada nuevo miembro del equipo no solo cumpla con los requisitos del puesto, sino que también comparta la visión y los valores de la organización. Esto, en última instancia, no solo favorece el desarrollo de un ambiente laboral efectivo y cohesionado, sino que también establece las bases para el éxito sostenible en el competitivo entorno empresarial actual.

## **6.2 Teorías Relacionadas con la selección de personal.**

La selección de personal es un proceso crítico que influye en el éxito organizacional y la satisfacción de los empleados. Diversas teorías han sido desarrolladas para entender mejor cómo se puede optimizar este proceso, cada una ofreciendo perspectivas únicas sobre los factores que contribuyen a una selección efectiva. Entre estas teorías, se destacan por su enfoque en la alineación entre las características de los candidatos y las necesidades organizacionales.

### **6.2.1 Teoría del Ajuste Persona-Organización.**

Esta teoría sugiere que un buen ajuste entre las características del candidato y la cultura organizacional puede predecir el éxito laboral y la satisfacción del empleado (Kristof-Brown et al., 2005). Este concepto se basa en la premisa de que cuando los valores, comportamientos y expectativas de un individuo coinciden con los de la organización, se reduce la posibilidad de conflictos y se mejora el rendimiento del equipo. Bajo este contexto el ajuste cultural no solo se refiere a la compatibilidad inicial entre el candidato y la empresa, sino que también implica una evaluación continua de cómo los empleados se adaptan a las normas y valores organizacionales a lo largo del tiempo. Esto es particularmente relevante en entornos laborales dinámicos, donde la capacidad de adaptarse a cambios culturales puede ser tan importante como el ajuste inicial.

#### **6.2.1.1 Ajuste Persona-Puesto (P-J).**

Se refiere a la compatibilidad entre las habilidades y competencias del individuo y las demandas específicas del puesto. Un buen ajuste P-J implica que las características del candidato satisfacen las exigencias del trabajo, lo que puede influir positivamente en la satisfacción laboral y el rendimiento (Kristof-Brown et al., 2005).

#### **6.2.1.2 Ajuste Persona-Grupo (P-G)-**

Este ajuste se centra en la relación entre un individuo y su grupo de trabajo: es decir en compatibilidad en metas, valores y características personales dentro del equipo que puede afectar significativamente el desempeño individual y colectivo (Kristof-Brown et al., 2005).

### **6.2.1.3 Ajuste Necesidades-Recursos.**

Se refiere a cómo las necesidades del individuo son satisfechas por los recursos disponibles en la organización. Esto incluye tanto los recursos materiales como el apoyo social y emocional que un empleado puede recibir en su entorno laboral.

### **6.2.1.4 Ajuste Habilidades-Demandas.**

Este aspecto evalúa si las habilidades y competencias del individuo son adecuadas para satisfacer las demandas del ambiente laboral. Un buen ajuste en este sentido puede llevar a un mejor rendimiento y menor estrés laboral.

## **6.2.2 Teoría de la Validación Predictiva**

Schmidt y Hunter (1998) argumentan que la selección de personal debe fundamentarse en métodos validados científicamente para predecir el desempeño laboral futuro. Esta perspectiva se basa en la premisa de que las decisiones de contratación deben ser informadas y objetivas, minimizando la subjetividad que a menudo acompaña a los procesos de selección.

## **6.3 Modelos de Selección**

Existen diversos modelos y enfoques para la selección de personal. Uno de los más comunes es el basado en competencias, que evalúa las capacidades específicas necesarias para desempeñar un puesto de manera efectiva (Spencer & Spencer, 2008). Otro enfoque relevante es el uso de herramientas psicométricas y tecnológicas, como pruebas de aptitud, entrevistas estructuradas y sistemas de inteligencia artificial, que permiten optimizar la selección y reducir el sesgo subjetivo (García-Izquierdo et al., 2015).

#### **6.4 Desafíos en la Selección**

En el entorno actual, las organizaciones enfrentan múltiples desafíos, como la escasez de talento especializado, la necesidad de diversidad e inclusión y la rápida evolución tecnológica. Además, en las empresas de servicios temporales, se suma la presión por cumplir con las expectativas de los clientes en términos de calidad y tiempo (Carvalho & Rabelo, 2020). Estos factores hacen imprescindible la implementación de procesos innovadores y flexibles.

## **7. Marco legal**

### **7.1 Normativa Laboral en Selección de Personal**

En el ámbito legal, la selección de personal debe cumplir con las regulaciones laborales y de no discriminación establecidas por las legislaciones nacionales e internacionales. En Colombia, el Código Sustantivo del Trabajo regula aspectos fundamentales relacionados con la contratación de trabajadores, mientras que la Ley 1010 de 2006 aborda la prevención del acoso laboral y garantiza un ambiente laboral digno. Además, las empresas de servicios temporales están sujetas a las disposiciones del Decreto 4369 de 2006, que regula su funcionamiento y obligaciones.

### **7.2 Igualdad y No Discriminación**

La selección de personal debe respetar los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación, como lo establece la Ley 1496 de 2011, que promueve la equidad salarial entre hombres y mujeres, y la Ley 1581 de 2012, relacionada con la protección de datos personales, que regula el uso de la información de los candidatos durante el proceso de selección.

### **7.3 Contratación Temporal**

El decreto 4369 de 2006 regula específicamente el funcionamiento de las Empresas de Servicios Temporales (EST) en Colombia. Precisa tantas obligaciones que deben cumplir estas empresas hacia los trabajadores temporales, incluyendo el registro y la afiliación a la seguridad social Función pública de Colombia. (2006). En ese sentido algunas condiciones que dispone son:

- Artículo 1: Regula la actividad de las EST, estableciendo que deben ser personas jurídicas y tener una licencia del Ministerio de Trabajo para operar.

- Artículo 6: Reitera las circunstancias bajo las cuales se puede contratar personal a través de EST, alineándose con el artículo 77 de la Ley 50.

- Artículo 8: Establece que la relación entre la EST y el usuario puede durar el tiempo necesario, pero el servicio del trabajador en misión debe ajustarse a los límites establecidos

#### **7.4 Ley 50 de 1990**

El marco legal actual de las empresas de trabajo Temporales (EST) está fundamentada en la Ley 50/90 (arts. 71a 94) y el Decreto 24/98, modificado por el Decreto 503/98. De conformidad con la ley en las que se señala que los principios básicos sobre la contratación y derechos laborales de los trabajadores temporales, destacando la necesidad de garantizar condiciones laborales equitativas en comparación con los empleados permanentes Función pública de Colombia. (1990). Para el caso de empresas de trabajo temporal se destacan las siguientes disposiciones aplicables:

- Artículo 71: Define el objeto de las EST, permitiendo que contraten personal para prestar servicios temporales a otras empresas.

- Artículo 77: Establece las condiciones bajo las cuales los usuarios pueden contratar EST: Para labores ocasionales, accidentales o transitorias, para reemplazos de personal en vacaciones, licencias o incapacidades, para atender incrementos en la producción o ventas, con un límite de duración de seis meses, prorrogables por otros seis meses.

- Artículo 81: Exige que los contratos entre EST y empresas usuarias sean por escrito y detallen: Pago de salarios y prestaciones sociales, compañía aseguradora y póliza que garantice el cumplimiento de obligaciones laborales, provisión para la salud ocupacional de los trabajadores en misión.

### **7.5 Ley 100 de 1993**

Normativa sobre Seguridad Social La Ley 100 de 1993 establece el sistema de seguridad social en Colombia, que incluye salud, pensiones y riesgos laborales. Según esta normativa las EST están obligadas a afiliar a sus trabajadores temporales a este sistema desde el primer día de trabajo, garantizando así su acceso a servicios básicos y protección ante eventualidades (Congreso de Colombia. 1993).

### **7.6 Ley 1429 de 2010**

(Ley de Formalización y Generación de Empleo) Esta ley busca combatir la informalidad laboral y fomentar la inclusión de trabajadores en el sistema de seguridad social. Incentiva a las empresas a formalizar el empleo temporal, asegurando que todos los trabajadores, incluso en contratos cortos, estén afiliados a salud, pensión y riesgos laborales. Esto no solo mejora las condiciones laborales de los empleados temporales, sino que también refuerza la credibilidad de las empresas ante sus clientes y autoridades.

### **7.7 Decreto 1072 de 2015**

Establece las reglas para la intermediación laboral y la tercerización, aspectos clave para las empresas de servicios temporales. Define que las empresas de servicios temporales solo pueden intermediar en actividades transitorias o complementarias. Prohíbe explícitamente la tercerización de actividades misionales permanentes, lo que implica que

las empresas deben identificar claramente las funciones asignadas a los trabajadores temporales y asegurarse de que no sustituyan labores permanentes del cliente.

## **8. Metodología de la investigación.**

### **8.1 Diseño de la investigación.**

Para el proyecto sobre Mejoras en el proceso de selección de personal en la empresa Summar Temporales, se propone una metodología de investigación que combine enfoque mixto centrada en establecer un diagnóstico detallado de la situación actual de la selección de personal temporal, identificando los principales factores que afectan la calidad de los candidatos seleccionados y la eficiencia del proceso. A partir de este diagnóstico, se realizará un análisis exhaustivo que permitirá plantear estrategias claras y estructuradas, alineadas con los objetivos de Summar Temporales y las necesidades técnicas y culturales de sus empresas aliadas.

### **8.2 Tipo de investigación.**

Mixta: Mezclan preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos y abiertas para explorar percepciones cualitativas.

### **8.3 Población**

Analistas de selección y reclutadores de la empresa Summar Temporales de la ciudad de Cali.

### **8.4 Muestra.**

20 personas entre reclutadores y analistas de selección el cual es la totalidad de la población.

### **8.5 Fases del estudio**

#### **8.5.1 Planeación: Diseñar las encuestas**

**8.5.2 Recolección de Datos:** Aplicar las encuestas a la muestra seleccionada de manera virtual.

## **8.6 Instrumentos de recolección de datos**

8.6.1 Encuestas: Se desarrollarán encuestas estructuradas con preguntas cerradas y algunas abiertas, permitiendo recopilar datos cuantitativos y cualitativos.

## **8.7 Análisis de datos**

Se realizará la interpretación de la información obtenida, mediante gráficos y un análisis del mismo.

## **8.8 Resultados esperados**

Identificar las debilidades y fortalezas del proceso de selección de personal de la temporal Summar.

Proponer soluciones viables para mejorar la selección del personal a contratar.

## **8.9. Formulario y modelo de encuesta: Formulario y modelo de encuesta:**

Se diseñó una encuesta en Google Formularios, que fue enviada de manera virtual y compuesta por 12 preguntas, cuyo enfoque se encuentra en analizar el proceso de selección que actualmente realiza Summar Temporales. Dicha encuesta cuenta con la participación de 20 colaboradores de la empresa, entre ellos analistas de selección y reclutadores. Para más detalles, puedes consultar las encuestas aplicadas en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRZCOGOzpuSsTrspeQ5uvqt08ZnLZYRc9WjLEf7GIouU0Wkw/viewform?usp=sharing>

## 9. Análisis de los resultados arrojados por la encuesta

9.1. Tabla 1 Percepción y Evaluación del Proceso de Selección

| <b>Aspecto Evaluado</b>                            | <b>Resultados Clave</b>   | <b>Análisis</b>  | <b>Recomendaciones</b>  |
|--|---|--|---|
| <b>1.Cumplimiento de las expectativas</b>          | El 57,1% de los encuestados afirmó que, en la mayoría de los casos, los perfiles seleccionados cumplen con las expectativas; sin embargo, el 42,9% indicó que enfrentan dificultades en este aspecto. | Aunque la mayoría tiene experiencias positivas, un alto porcentaje señala problemas, indicando una necesidad de mejora en la identificación de perfiles adecuados. | Analizar las razones detrás de las dificultades y ajustar el proceso de selección.                      |
| <b>2.Efectividad del proceso de selección</b>      | El 52,4% de los encuestados considera que el proceso de selección es efectivo, mientras que el 33,3% tiene una percepción neutral y el 14,3% lo califica como ineficaz o muy ineficaz.                | Aunque la percepción es positiva, no se alcanza la excelencia; un tercio de los encuestados tiene una opinión neutral.   | Mejorar las áreas críticas del proceso para convertir las percepciones neutras y negativas en positivas |
| <b>3. Adecuación de los criterios de selección</b> | El 61,9% de los encuestados está de acuerdo con la adecuación de los criterios de selección, mientras que el 28,6% mantiene una postura   | Aunque los criterios son percibidos como adecuados por la mayoría, casi un tercio de los encuestados no está   | Revisar y estandarizar los criterios, además de   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | neutral y el 9,6% expresa desacuerdo o total desacuerdo.  | completamente convencido, sugiriendo ajustes necesarios.   | reforzar su aplicación.   |
| <b>4.Alineación con la cultura organizacional</b>     | El 66,7% de los encuestados considera que los candidatos seleccionados se alinean bien con las necesidades y la cultura organizacional, mientras que el 19% opina que esta alineación es regular y solo el 9,5% la califica como muy buena. | Aunque los resultados son mayormente positivos, el 19% de respuestas "regular" destaca la importancia de trabajar en estrategias que aseguren una mejor alineación entre los candidatos y la cultura organizacional de las empresas aliadas. | Implementar estrategias que evalúen y aseguren mejor ajuste cultural.                   |
| <b>9.Probabilidad de recomendar Summar Temporales</b> | El 66,7% de los encuestados considera probable recomendar a otros trabajar con Summar Temporales, el 19% lo califica como muy probable, mientras que el 14,3% tiene una opinión neutral al respecto.  | La alta probabilidad de recomendación refleja la satisfacción general, pero el 14,3% neutral sugiere que las mejoras continuas pueden fortalecer esta percepción.  | Optimizar el proceso y aumentar la transparencia para fomentar mayores recomendaciones. |

|                                   |  |  |   |
|-----------------------------------|--|--|---|
| <b>10. Motivación<br/>laboral</b> | El 57,1% se siente motivado/a, el 19% muy motivado/a y el 19,1% tiene niveles regulares o bajos. | Aunque la mayoría se siente motivada, algunos empleados muestran menor entusiasmo. | Promover incentivos y mejorar las condiciones laborales para incrementar la motivación. |
|-----------------------------------|--|--|---|

*Nota.* La siguiente tabla presenta un análisis de la percepción y evaluación del proceso de selección, basada en los resultados de las encuestas. Cada aspecto evaluado incluye los resultados clave, un análisis interpretativo y recomendaciones prácticas para optimizar el proceso de selección. *Fuente.* autoría propia.

9.2 Tabla 2: Factores de Mejora

| <b>Aspecto Evaluado</b>                                     | <b>Resultados Clave</b>   | <b>Análisis</b>   | <b>Recomendaciones</b>   |
|---|---|---|--|
| <b>5. Factores que afectan la calidad de los candidatos</b> | El 51,1% de los encuestados identifica la falta de claridad en el perfil del puesto como un factor que afecta la calidad de los candidatos, el 52,4% señala la ausencia de herramientas adecuadas para la evaluación, y el 38,1% destaca las limitaciones en el proceso de reclutamiento. | Los principales problemas son la falta de claridad en los perfiles y herramientas inadecuadas, lo que apunta a necesidades de comunicación y modernización del proceso. | Desarrollar descripciones detalladas y específicas para cada puesto, que incluyan no solo las habilidades técnicas requeridas, sino también las competencias blandas y los valores que se alineen con la cultura organizacional. |
| <b>6. Incremento en la rotación de personal temporal</b>    | El 76,2% ha notado un aumento en la rotación de personal.   | La alta rotación podría estar relacionada con problemas de ajuste o condiciones laborales inadecuadas.  | Analizar las causas de la rotación e implementar estrategias de retención.   |
| <b>7. Estrategias propuestas para mejorar el proceso</b>    | El 71,4% de los encuestados destaca la necesidad de mejorar la comunicación con las empresas aliadas, mientras que el 52,4%   | La comunicación es clave para abordar las necesidades de las empresas. Capacitación y   | Fortalecer la comunicación, ofrecer formación continua y modernizar el proceso   |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | <p>considera prioritario implementar capacitaciones y herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de selección.</p>   | <p>tecnología son esenciales para optimizar el proceso.</p>   | <p>con herramientas innovadoras.</p>   |
| <p><b>8.Importancia de un sistema estructurado de evaluación</b></p>            | <p>El 47,6% de los encuestados considera que la implementación de un sistema estructurado para evaluar el desempeño y el ajuste cultural de los candidatos es muy importante, el 28,6% lo califica como importante, mientras que el 14,3% mantiene una postura neutral.</p> | <p>La mayoría considera esencial un sistema estructurado, lo que refuerza la necesidad de indicadores claros.</p>   | <p>implementar un sistema de evaluación con métricas claras como retención y desempeño.</p>                                      |
| <p><b>11. Áreas de mejora en el proceso de selección (pregunta abierta)</b></p> | <p>Principales respuestas:<br/>"Claridad en los perfiles",<br/>"Eficiencia del proceso",<br/>"Indicadores claros",<br/>"Retroalimentación"</p>  | <p>Estas áreas refuerzan los problemas previamente identificados, como la falta de claridad en la definición de los perfiles y la carencia de indicadores estructurados</p> | <p>Implementar procesos más ágiles, establecer indicadores claros y promover la retroalimentación como una práctica regular.</p> |

|                                    |   |  |   |
|------------------------------------|---|--|---|
|                                    |   | para evaluar la efectividad del proceso de selección.  |   |
| <b>12. Deseo de capacitaciones</b> | El 100% de los encuestados respondió afirmativamente. | El interés unánime en capacitación refleja un compromiso del equipo por mejorar sus habilidades, lo que debe aprovecharse para fortalecer el proceso de selección. | Invertir en programas de capacitación continua para el equipo de selección. |

*Nota.* Esta tabla detalla los principales factores que afectan la calidad de los candidatos y el incremento en la rotación de personal, basados en los resultados de encuestas realizadas.

*Fuente.* Autoría propia.

### 9.3. Tabla 3 Soluciones Viables para Mejorar la Selección de Personal

| <b>Aspecto Evaluado</b>                 | <b>Problema Identificado</b>   | <b>Solución Propuesta</b>  |
|---|--|--|
| <b>Cumplimiento de las expectativas</b> | Los perfiles seleccionados no siempre cumplen con las necesidades de las empresas aliadas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones periódicas con empresas aliadas para revisar y alinear expectativas.</li> <li>- Creación de plantillas estándar para definir requisitos de vacantes.</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Efectividad del proceso de selección</b>          | Percepción de ineficiencia en algunos casos del proceso de selección.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar el flujo del proceso para optimizar tiempos.</li> <li>- Incorporar indicadores de desempeño como tasas de contratación y satisfacción del cliente.</li> </ul>       |
| <b>Adecuación de los criterios de selección</b>      | Falta de actualización y claridad en los criterios utilizados para seleccionar candidatos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y actualizar periódicamente los criterios de selección.</li> <li>- Implementar capacitaciones sobre definición y evaluación de competencias laborales.</li> </ul>     |
| <b>Alineación con las necesidades y cultura</b>      | Los candidatos no siempre se adaptan a la cultura organizacional de las empresas.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducir entrevistas por competencias y dinámicas grupales para evaluar ajuste cultural.</li> <li>- Realizar retroalimentación sistemática con empresas aliadas.</li> </ul> |
| <b>Factores que afectan la calidad de candidatos</b> | Falta de claridad en los perfiles, herramientas inadecuadas para evaluación y              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar software de selección avanzado con filtros por competencias.</li> </ul>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | limitaciones en el proceso de reclutamiento.                          | - Crear un manual estándar para definir perfiles y evitar ambigüedades.  |
| <b>Rotación de personal temporal</b>                    | Alta rotación en los últimos 12 meses.                                | - Implementar entrevistas de salida para identificar causas.<br>- Diseñar un programa de onboarding efectivo y establecer incentivos para empleados temporales.            |
| <b>Estrategias para mejorar el proceso de selección</b> | Falta de capacitación y comunicación efectiva con empresas aliadas.   | - Organizar talleres trimestrales para reclutadores sobre nuevas técnicas.<br>- Implementar reuniones regulares con empresas aliadas para alinear expectativas y procesos. |
| <b>Importancia de un sistema estructurado</b>           | No existe un sistema formal para evaluar desempeño y ajuste cultural. | - Crear un sistema de evaluación con indicadores clave (retención, desempeño, satisfacción).<br>- Capacitar al equipo sobre el   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | uso de este sistema para mejorar resultados.  |
| <b>Recomendación de Summar Temporales</b>         | Espacios para mejorar la percepción y experiencia de las empresas aliadas y candidatos.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer programas de feedback y mejora continua.</li> <li>- Incentivar a los empleados temporales a convertirse en embajadores de marca mediante programas de reconocimiento.</li> </ul>      |
| <b>Motivación laboral</b>                         | Niveles variables de motivación en el equipo de selección.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar sistemas de reconocimiento laboral basados en desempeño.</li> <li>- Realizar encuestas de clima laboral periódicas para identificar y atender problemas específicos.</li> </ul>      |
| <b>Áreas a mejorar en el proceso de selección</b> | Tiempos prolongados, falta de claridad y carencia de retroalimentación para los candidatos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatizar procesos para reducir tiempos.</li> <li>- Ofrecer retroalimentación clara a candidatos en cada etapa del proceso.</li> <li>- Mejorar la claridad en perfiles de vacantes.</li> </ul> |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Interés en capacitación</b> | Interés generalizado en mejorar habilidades relacionadas con la selección. | - Diseñar un plan anual de capacitaciones que incluya técnicas modernas de selección y manejo de herramientas tecnológicas avanzadas. |
|--------------------------------|--|---|

*Nota.* Esta tabla detalla las soluciones viables propuestas para mejorar la selección de personal, considerando los problemas identificados en cada aspecto evaluado en las encuestas. *Fuente.* Autoría propia.

## 10. Conclusión

El análisis del proceso de selección en Summar Temporales evidencia la necesidad de implementar estrategias integrales que optimicen tanto la calidad del talento contratado como la percepción y satisfacción de las empresas colaboradoras. Entre los múltiples desafíos identificados destacan la falta de definición clara y específica de los perfiles de los puestos, la alta rotación del personal temporal y la carencia de herramientas tecnológicas avanzadas para evaluar a los candidatos de manera más precisa y eficiente.

Estas limitaciones no solo generan costos operativos adicionales, como gastos asociados a nuevos procesos de selección y capacitación, sino que también impactan negativamente en la productividad, la moral de los equipos de trabajo y la reputación de la empresa en el mercado. Adicionalmente, la falta de un alineamiento entre las expectativas de los trabajadores temporales y las condiciones laborales ofrecidas contribuye a una menor satisfacción tanto de los empleados como de las empresas aliadas, dificultando la construcción de relaciones laborales sostenibles.

En este sentido, se hace imprescindible adoptar un enfoque estratégico basado en competencias, apoyado en tecnologías innovadoras que permitan filtrar candidatos de manera efectiva y garantizar un ajuste adecuado entre las habilidades técnicas y los valores organizacionales. Asimismo, es fundamental establecer programas de inducción y desarrollo que fortalezcan el compromiso del personal temporal, fomenten el sentido de pertenencia y reduzcan la rotación. Estas medidas no solo mejorarían la calidad del talento

humano contratado, sino que también consolidarían la posición competitiva de Summar Temporales, asegurando una mayor satisfacción y lealtad tanto de los empleados como de las empresas asociadas.

## 11. Recomendaciones

- Evaluar la efectividad de las estrategias actuales de selección.
- Mejorar el proceso, evaluación de habilidades blandas y adaptación cultural.
- Reunirse con más frecuencia con el cliente, y alinear las acciones de mejora que se deben tener.
- Implementar encuestas de retiro para identificar las causas de estos.
- Revisar qué competencias se deben fortalecer y en conjunto con la empresa usuaria definir capacitaciones.
- Revisar con el cliente la estandarización de perfiles para buscar el más idóneo.
- Segmentar los Incentivos Según Desempeño Individual y Grupal.
- Ampliación de Capacitación y Desarrollo Profesional.
- Incorporar de Beneficios Flexible.
- Fortalecer el Reconocimiento No Económico.
- Evaluar por qué se da la Rotación y Retención del Personal

- Implementar un plan de incentivos sugerido a continuación

Tabla 4. Sistema de compensación

| Sistema de compensación e incentivos para la empresa Summar Temporales |  |  |                                 |                        |           |
|--|--|--|---------------------------------|------------------------|-----------|
| Acciones por implementar   |  |  |                                 |                        |           |
| Cargos a quienes va dirigido   | Compensación Económica   | Compensación no económica  | Responsable                     | Recursos generales     | Duración  |
| ANALISTAS DE SELECCION   | Bonificaciones individuales por cumplimiento de indicadores.                                 | Reconocimientos públicos y jornadas de bienestar laboral y talleres de salud emocional.  | Área de Recursos Humanos.       | \$10,000,000 semestral | Semestral |
| DIRECTOR COMERCIAL   | Bonificaciones trimestrales por cumplimiento de metas operativas.                            | Capacitaciones en liderazgo y gestión estratégica.   | Área de Recursos Humanos.       | \$10,000,000 anuales.  | Anual.    |
| JEFE DE SELECCION  | Premios anuales según evaluación de desempeño y eficiencia en manejo de contratos.           | Días adicionales de descanso anuales. Oportunidades de participación en proyectos especiales.  | Área de Recursos Humanos.       | \$12,000,000 anuales.  | Anual.    |
| ANALISTA DE SISTEMA DE GESTION   | Bonificaciones por las mejoras eficaces en la productividad y la funcionalidad de la empresa | Jornadas de formación en comunicación asertiva y resolución de problemas   | Área de Capacitación            | \$8,000,000 anuales.   | Anual     |
| COORDINADORES OPERATIVOS   | Incentivos por reducción de tiempos en procesos operativos y optimización de recursos.       | Reconocimientos individuales en eventos corporativos<br>Acompañamiento psicológico y médico preventivo.<br>Acceso a herramientas tecnológicas avanzadas. | Área de Innovación Tecnológica. | \$9,000,000 anuales.   | Anual.    |
| AUXILIAR DE SALUD Y SEGURIDAD E EL TRABAJO                             | Bonificaciones por cumplimiento de estándares de seguridad y reducción de incidentes.        | Programas de formación continua en normativas de seguridad y salud laboral.  | Jefatura de Salud y Seguridad.  | \$12,000,000 anuales.  | Anual     |

**Nota:** La tabla muestra las estrategias de compensación económica y no económica

diseñadas para diferentes cargos dentro de la empresa Summar Temporales. *Fuente:*

Autoría propia

Tabla 5. Indicadores de control para el sistema de incentivos

| <b>Indicadores de control para el sistema de compensación e incentivos</b> |   |  |                                 |
|--|---|--|---------------------------------|
| <b>Categoría</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Meta</b>  | <b>Frecuencia de evaluación</b> |
| <b>Empleados en misión</b>   | <b>Tasa de asistencia:</b> porcentaje de asistencia mensual de los empleados en misión.   | Tasa de asistencia > 95%   | Mensual                         |
| <b>Jefe de operaciones</b>   | <b>Logro de metas operativas:</b> porcentajes de metas cumplidas en tiempos y calidad.<br><b>Satisfacción de equipo:</b> índice del personal a cargo                | Cumplimiento > al 95%<br>Satisfacción > al 85 % en encuestas realizadas. | Trimestral                      |
| <b>Administradores de contrato</b>   | <b>Eficiencia en contratos:</b> % de contratos cumplidos sin incidencias.<br><b>Tiempos de respuesta:</b> reducción en los tiempos promedio de atención al cliente. | Eficiencia en contratos: > al 90%<br>Reducción > al 10% en tiempos       | Semestral                       |
| <b>Especialistas de servicio</b>   | <b>Satisfacción del cliente:</b> índice de satisfacción basado en encuestas post servicio.  | Satisfacción > al 90%<br>Resolución > al                                 | Trimestral                      |

Tabla 2.

*Nota.* Esta tabla detalla los indicadores clave para evaluar la efectividad del sistema de compensación e incentivos en diferentes categorías de empleados. *Fuente.* Autoría propia

## 12. Referencias bibliográficas

Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica

Carvalho, A., & Rabelo, F. (2020). Temporary Employment Agencies and Labor Market Dynamics. *Journal of Business Studies*, 12(3), 45-59.

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Chiavenato, I. (2021). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (5.a ed.). São Paulo: Atlas.

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos (5a ed.).

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci\\_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf)

Divantoque Rodríguez, E. (2020). Plan de mejora en la calidad de los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en Adecco. Universidad de Bogotá Jorge

Tadeo Lozano. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/11335>

Dolan, S. L., López Cabrales, A., & Valle Cabrera, R. (2014). La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGraw-Hill.

Durán Bernardino, M. (2021). Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil.

Dykinson

EMIS. (2024). Summar Temporales S.A.S. Informe de la empresa.

[https://www.emis.com/php/companyprofile/CO/Summar Temporales SAS es 2656066.html](https://www.emis.com/php/companyprofile/CO/Summar_Temporales_SAS_es_2656066.html)

Estrada Chica, Y. L., & Jiménez Vera, C. A. (2024). Gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas. Documentos De Trabajo ECACEN, 1, 179-201.

<https://doi.org/10.22490/ECACEN.8237>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

García-Izquierdo, A. L., Ramos-Villagrasa, P. J., & Martín-Peña, J. (2015). The role of technology in recruitment and selection processes: A theoretical approach.

International Journal of Selection and Assessment, 23(4), 327-339.

Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Hurtado, B. (2023, agosto 23). La selección de personas en la era moderna. LinkedIn.

<https://es.linkedin.com/pulse/la-selecci%C3%B3n-de-personas-en-era-moderna-tpgroup-oficial>.

López Gumucio J. Ricardo (2010) la selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. perspectivas [en línea]. (26), 129-152

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016): EL EMPLEO ATÍPICO EN EL MUNDO

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_534518.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_534518.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2020). La gestión de la contratación temporal: Un desafío para la productividad y la calidad del empleo.

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms\\_883389.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_883389.pdf)

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: Wiley.

Summar. (s.f.). Summar Temporales. <https://summar.com.co/summar-temporales/>

Vaiman, V., Escudero, H. y Collings, Director General (2012) “Talento Decisión de gestiónToma de decisiones, Gestión de decisiones.

[https://www.researchgate.net/publication/235286451\\_Talent\\_management\\_decision\\_making](https://www.researchgate.net/publication/235286451_Talent_management_decision_making)

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de personal y recursos humanos.


McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

### 13. Anexos.

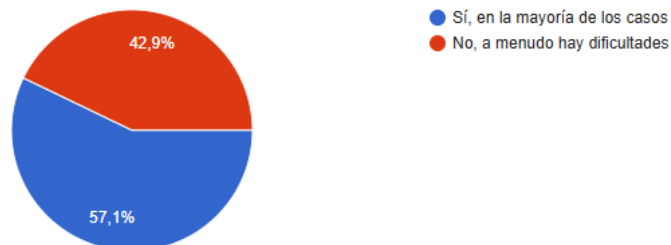
#### Figura 1

Resultados de Percepciones y Evaluaciones del Proceso de Selección

1. En su experiencia, ¿los perfiles seleccionados cumplen con las expectativas de las empresas aliadas?

 Copiar gráfico

21 respuestas



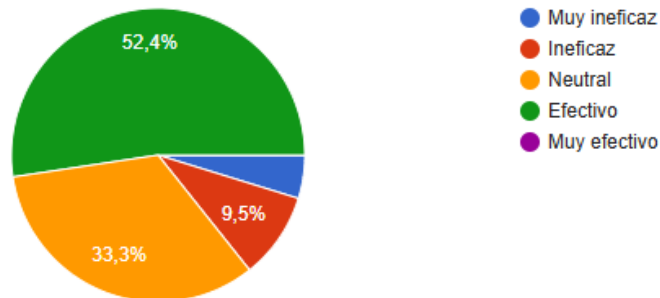
*Fuente.* Autoría propia

#### Figura 2

Calificaciones sobre la efectividad del proceso de selección

2. ¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de selección actual en Summar Temporales ?



21 respuestas



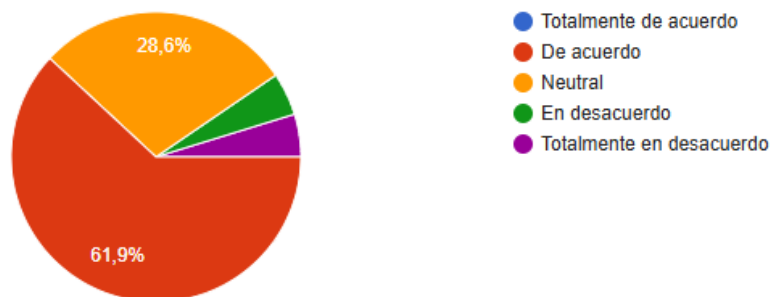
*Fuente.* Autoría propia

### Figura 3

Resultado criterios de selección.

3. ¿ Considera que los criterios utilizados para seleccionar candidatos son adecuados?  

21 respuestas



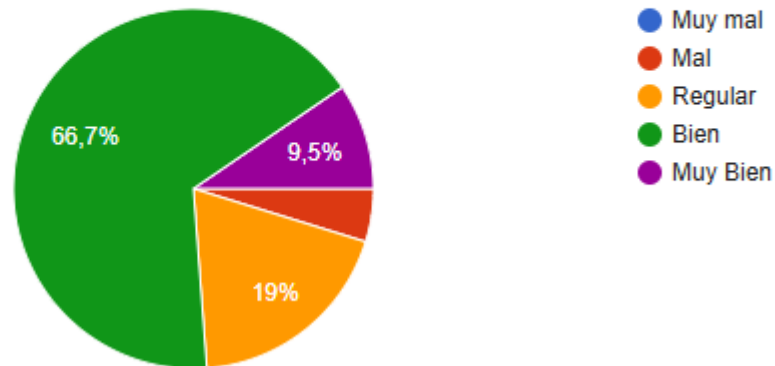
*Fuente.* Autoría propia

### Figura 4

Resultado alineación con la cultura organizacional.

#### 4. ¿Qué tan bien se alinean los candidatos seleccionados con las necesidades y cultura organizacional?

21 respuestas



*Fuente.* Autoría propia

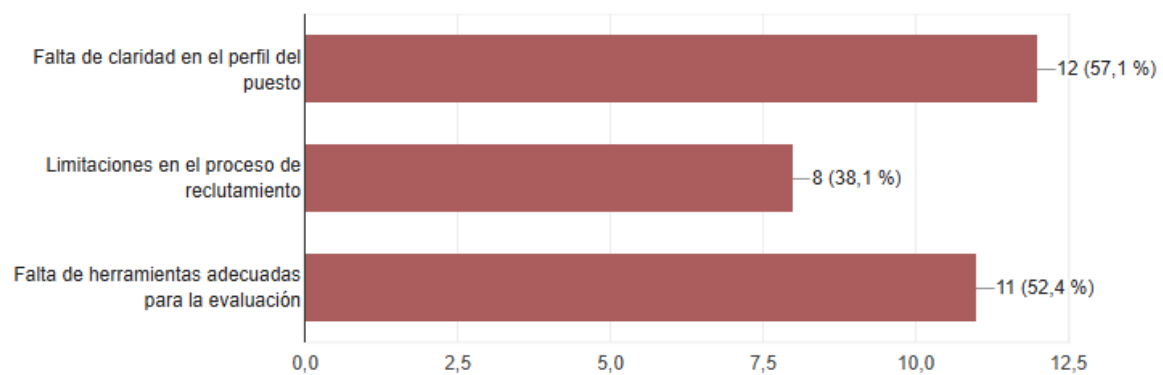
#### Figura 5

Resultado factores que afectan la calidad de los candidatos.

#### 5. ¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan la calidad de los candidatos seleccionados? (Seleccione todos los que apliquen?)

Copiar gráfico

21 respuestas



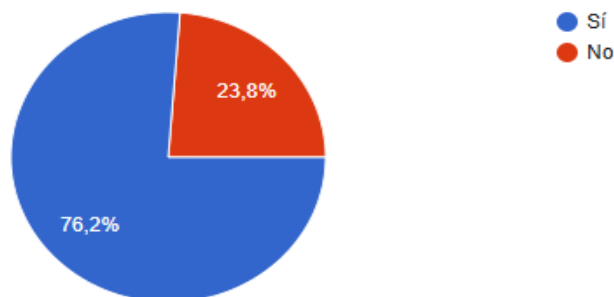
*Fuente.* Autoría propia.

#### Figura 6

Resultado incremento de rotación de personal temporal.

6. ¿Ha notado un aumento en la rotación de personal temporal en los últimos 12 meses?

21 respuestas



Fuente. Autoría propia

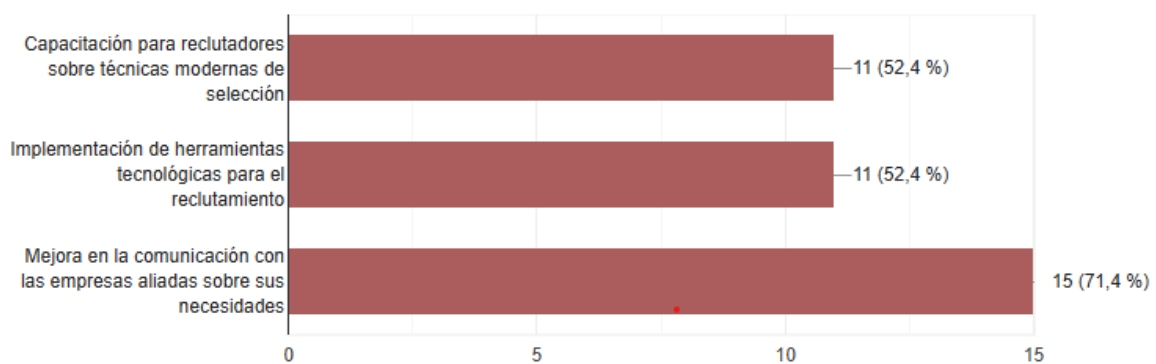
**Figura 7**

Resultado estrategias de mejora.

7. ¿Qué estrategias considera que podrían mejorar el proceso de selección? (Seleccione todas las que apliquen)

Copiar gráfico

21 respuestas



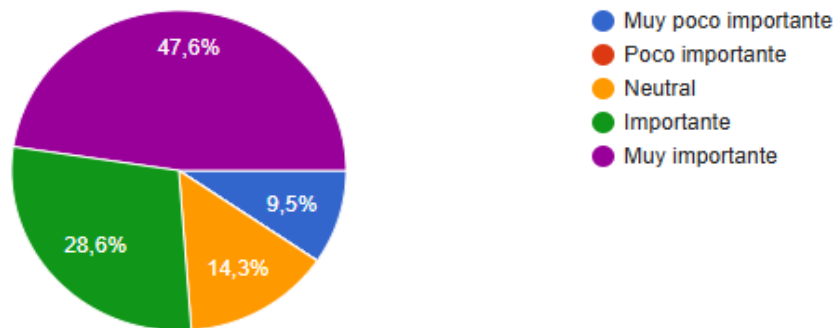
Fuente. Autoría propia

**Figura 8**

Resultado importancia de un sistema estructurado de evaluación.

8. En su opinión, ¿Qué tan importante es la implementación de un sistema estructurado para evaluar el desempeño y ajuste cultural de los candidatos?

21 respuestas



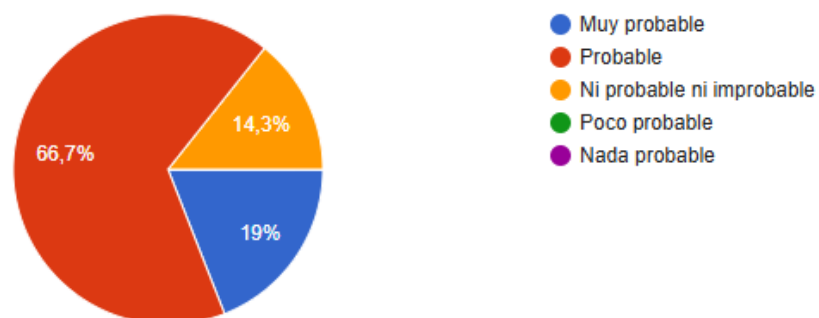
Fuente. Autoría propia

### Figura 9

Resultado probabilidad de recomendar a Summar Temporales.

9. ¿Qué tan probable es que recomiende a otros trabajar con Summar Temporales?

21 respuestas



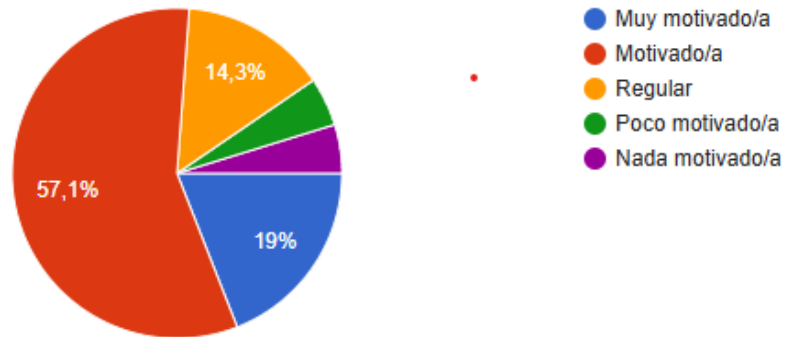
Fuente. Autoría propia

Figura 10.

Resultado motivación laboral.

10. ¿Qué tan motivado/a se siente para cumplir con sus responsabilidades laborales?

21 respuestas



*Fuente.* Autoría propia.

Figura 11.

Resultado áreas de mejora en el proceso de selección.

11. En su opinión, ¿Qué aspectos del proceso de selección podrían mejorarse?

19 respuestas

|   |
|---|
| Mayor claridad en las vacantes por parte de las empresas  |
| Todo  |
| Explicar las diferentes etapas del proceso  |
| Claridad en los perfiles solicitados por las empresas cliente   |
| Dar claridad en los perfiles  |
| Eficacia y rapidez en el proceso de selección y contratación  |
| Preseleccion  |
| Establecer indicadores claros para medir la efectividad del proceso de selección, como la tasa de retención y el desempeño laboral de los empleados temporales contratados. |
| Entrevistas e informes de selección   |

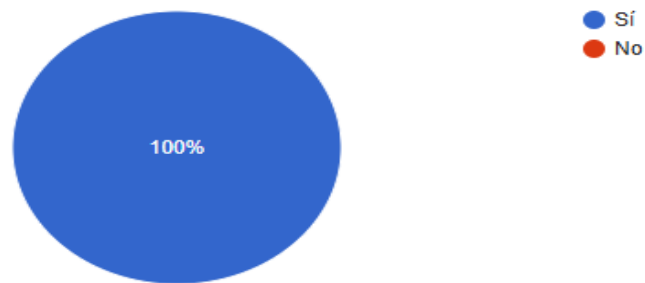
*Fuente. Autoría propia*

**Figura 12.**

Resultado Interés en capacitación.

12. ¿Le gustaría recibir más capacitaciones o recursos para mejorar su desempeño en el proceso de selección?

21 respuestas



*Fuente. Autoría propia*