

Las fallas en la contratación en LASKIN, han impactado directamente en la eficiencia operativa, elevando los costos y afectando negativamente el ambiente laboral

Héctor Emilio Mena Salinas

Heidy Andrea Morales Muñoz

Karen Johanna Bedoya Laverde

Edith Yazmin García Ruiz

Yuliana Andrea Montoya Soto

Asesora

Diana Milena Giraldo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto primeramente a Dios, damos gracias por tu infinita misericordia, por darnos la fuerza y sabiduría que se necesita para este camino académico, agradecemos también a nuestras familias y amigos por ser el motor y motivación cada día para dar lo mejor de nosotros y seguir adelante con este objetivo tan importante en nuestras vidas, a cada uno de los tutores que nos aportaron, orientaron y acompañaron durante esta etapa de aprendizaje, en la cual nos brindaron sus conocimientos y fueron guía en este diplomado para dar fin a esta importante etapa de nuestras vidas.

Agradecimientos

Para nuestra directora por ser guía y apoyo en casa uno del proceso de investigación y elaboración del proyecto, gracias por aportarnos su experiencia y conocimientos que han sido fundamentales para el desarrollo de nuestra carrera.

Para nuestra hermosa institución UNAD, gracias por formar nuevos profesionales para el futuro, por estar presentes en cada semestre con sus llamadas y correos, porque siempre fueron fundamentales para este crecimiento académico.

A los compañeros que a lo largo del proceso hemos conocido y han sido parte de nuestro aprendizaje, gracias todo esfuerzo que se ha hecho tiene su recompensa.

También agradezco a la organización y a las personas que participaron en esta investigación y aceptaron ser parte de este proceso brindando información valiosa para nuestra formación, como futuros administradores de empresas.

Resumen

La empresa LASKIN enfrenta serios problemas en su proceso de selección de personal, evidenciados por una alta rotación del 65% anual, baja productividad, costos elevados y deterioro del clima organizacional. La ausencia de un proceso estructurado, perfiles de cargo mal definidos, falta de evaluación de competencias y desalineación con la cultura organizacional han provocado contrataciones inadecuadas. Esto genera pérdida de talento, sobrecarga para el personal antiguo y retraso en el cumplimiento de metas organizacionales.

La investigación propone implementar un modelo integral de selección basado en un enfoque cualitativo y descriptivo, mediante encuestas a empleados recientes, jefes y personal de talento humano. Este modelo busca identificar factores clave como las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para una contratación eficaz. Se evaluarán también aspectos emocionales, culturales y sociales que influyen en el proceso de adaptación y desempeño del nuevo talento. Entonces, podemos decir que:

La mala selección de personal ha generado consecuencias operativas, económicas y humanas en LASKIN, que no considerar la cultura organizacional y las competencias en la contratación afecta la productividad y adaptación de los empleados, además, se requiere con urgencia un modelo de selección estructurado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Palabras clave: Clima organizacional, cultura organizacional, selección de personal, talento humano, desempeño laboral.

Abstract

LASKIN faces serious problems in its personnel selection process, evidenced by a high annual turnover of 65%, low productivity, high costs and deterioration of the organizational climate. The absence of a structured process, poorly defined job profiles, lack of competency evaluation and misalignment with the organizational culture have led to inadequate hiring. This generates loss of talent, overload for the old staff and delay in meeting organizational goals.

The research proposes to implement a comprehensive selection model based on a qualitative and descriptive approach, through surveys of recent employees, managers and human talent personnel. This model seeks to identify key factors such as skills, knowledge and attitudes necessary for effective hiring. Emotional, cultural and social aspects that influence the process of adaptation and performance of new talent will also be evaluated. So, we can say that:

Poor personnel selection has generated operational, economic and human consequences in LASKIN, that not considering the organizational culture and competencies in hiring affects the productivity and adaptation of employees, in addition, a structured selection model aligned with the strategic objectives of the company is urgently required.

Keyword: Organizational climate, organizational culture, personnel selection, human talent, work performance.

Tabla de Contenido

Introducción.....	10
Planteamiento del Problema	12
Descripción del Problema.....	12
Pregunta de Investigación.....	13
Justificación	14
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Antecedentes del Problema	17
Marco Teórico.....	19
Marco Legal.....	23
Sentencia	24
Análisis de Rendimiento Laboral.....	25
Metodología de Investigación.....	27
Población y muestra.....	27
Procedimiento	28
Encuesta.....	28
Resultados Obtenidos.....	29
Análisis de la Encuesta.....	35
Empresa LASKIN.....	36
Elaboración del Plan de Bienestar (Plan de calidad de vida laboral).....	36
Conclusiones.....	40
Recomendaciones	41

Plan de Selección de Personal	42
Referencias Bibliográficas.....	44
Apéndices	47

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Instrumento Recolección Información</i>	28
Figura 2 <i>Pregunta 1 de la Encuesta Realizada</i>	39
Figura 3 <i>Pregunta 2 de la Encuesta Realizada</i>	39
Figura 4 <i>Pregunta 3 de la Encuesta Realizada</i>	390
Figura 5 <i>Pregunta 4 de la Encuesta Realizada</i>	390
Figura 6 <i>Pregunta 5 de la Encuesta Realizada</i>	31
Figura 7 <i>Pregunta 6 de la Encuesta Realizada</i>	31
Figura 8 <i>Pregunta 7 de la Encuesta Realizada</i>	32
Figura 9 <i>Pregunta 8 de la Encuesta Realizada</i>	32
Figura 10 <i>Pregunta 9 de la Encuesta Realizada</i>	33
Figura 11 <i>Pregunta 10 de la Encuesta Realizada</i>	33
Figura 12 <i>Pregunta 11 de la Encuesta Realizada</i>	34
Figura 13 <i>Pregunta 12 de la Encuesta Realizada</i>	34
Figura 14 <i>Aplicación de Encuesta RR.HH</i>	39
Figura 15 <i>Aplicación de Encuesta Tienda</i>	39
Figura 16 <i>Instrumento Recolección Información</i>	47
Figura 17 <i>Respuestas a las preguntas realizadas</i>	47

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Programa de Compensación e incentivos para la empresa LASKIN</i>	37
--	----

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar las falencias en los procesos de selección y contratación de personal en la empresa LASKIN, con el objetivo de proponer un modelo integral que contribuya a la vinculación de talento humano calificado y acorde con los valores organizacionales. La selección adecuada de personal es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier organización. De acuerdo con Chiavenato (2011) y Dessler (2013), una contratación inadecuada puede generar rotación, baja productividad, insatisfacción laboral y altos costos para la empresa.

En la actualidad, LASKIN presenta una tasa de rotación del 65 % anual en su planta de personal, situación que ha generado una inestabilidad significativa en sus procesos operativos y administrativos. Esta problemática se ha visto agravada por la ausencia de perfiles de cargo bien definidos, procesos de selección poco estructurados, deficiencias en la evaluación de competencias y una falta de alineación con la cultura organizacional. Desde el enfoque académico, el estudio pretende aportar al campo de la gestión del talento humano, mediante la identificación de prácticas eficaces de selección. A nivel profesional, se busca mejorar la eficiencia del proceso de contratación. Para ello, se ha optado por una metodología de tipo cualitativo y descriptivo, utilizando encuestas aplicadas a empleados contratados recientemente, personal de recursos humanos y supervisores de área.

El trabajo se estructura en cinco capítulos: el primero aborda la problemática, los objetivos y la justificación; el segundo presenta el marco teórico centrado en la gestión del talento humano y el ajuste persona-puesto; el tercero expone la metodología con enfoque cualitativo y diseño muestra; el cuarto analiza los resultados de las encuestas aplicadas; y el quinto ofrece conclusiones

y recomendaciones para optimizar el proceso de selección en LASKIN y fortalecer su competitividad organizacional.

Nombre de una empresa: LASKIN

Proceso: Selección del personal

Planteamiento del Problema

Las fallas en la contratación en LASKIN, han impactado directamente en la eficiencia operativa, elevando los costos y afectando negativamente el ambiente laboral.

Descripción del Problema

La selección del personal es un proceso sumamente relevante en toda organización, ya que de ello depende en gran medida el éxito o el fracaso empresarial. No obstante, diversos procedimientos de reclutamiento pueden resultar ineficaces y poco adecuados, lo cual podría reflejarse en la incorporación de talento poco idóneo o sin la alineación necesaria con los valores y cultura organizacional. Esta situación puede derivar en consecuencias como bajo desempeño en la productividad, incremento en los costos operativos, alta rotación del personal y disminución en la afluencia de pacientes.

En la empresa LASKIN, se ha identificado una tasa de rotación anual del 65 % entre los empleados contratados, lo cual ha provocado un notorio aumento en los gastos asociados a dotación, pruebas médicas y demás procesos vinculados a la incorporación de personal. Esta situación ha originado un ambiente organizacional inestable, afectando negativamente a distintas áreas funcionales, ya que el rendimiento general se ha visto considerablemente por debajo de los objetivos establecidos, disminuyendo además la frecuencia con la que los pacientes habituales acuden a sus citas. Estos clientes expresan incomodidad ante el hecho de ser atendidos por diferentes especialistas en cada visita.

Asimismo, el personal con mayor trayectoria invierte una cantidad considerable de tiempo en capacitar a los nuevos colaboradores, quienes no logran alcanzar el ritmo esperado

debido a la falta de experiencia en sus funciones, lo que conlleva a una cadena de efectos perjudiciales para el bienestar organizacional.

Pregunta de Investigación

¿Cómo desarrollar una política de selección de personal, donde se ataque los problemas de alta rotación para LASKIN?

Justificación

El presente proyecto de grado se está llevando a cabo basándose en los problemas generados por la incorrecta contratación que se ha llevado a cabo en la empresa LASKIN, ignorando que los individuos que se incorporan a esta deben poseer las competencias y habilidades requeridas para contribuir al desarrollo de la organización.

Una adecuada selección de personal es un elemento crucial para lograr el triunfo de cualquier entidad. No obstante, en numerosas compañías se observan prácticas incorrectas en los procedimientos de selección y contratación, lo que resulta en efectos adversos como disminución de la productividad, elevado cambio de personal, disputas laborales y pérdida de recursos financieros y humanos.

En la organización LASKIN es necesario incrementar la eficiencia y efectividad en la contratación. La puesta en marcha de un modelo integral de selección de personal facilitará la mejora de la eficiencia y efectividad en la contratación de personal capacitado, lo que favorecerá el éxito y competitividad de la empresa, disminuyendo costos y plazos de contratación. El estudio permitirá reconocer las mejores prácticas y elementos clave que inciden en la eficacia del proceso de selección, lo que ayudará.

Aportar al triunfo y la competitividad de la empresa, es decir; la investigación aportará al triunfo y la competitividad de la empresa LASKIN, lo que facilitará su ubicación en el mercado y alcanzar sus metas. (20 december, 2013).

En conclusión, el estudio de la administración estratégica en LASKIN se basa en la necesidad de incrementar la eficiencia y efectividad en la contratación de personal capacitado, disminuir gastos, plazos de contratación, incrementar la satisfacción en el trabajo, la productividad, y aportar al triunfo y competitividad de la compañía.

Esta investigación tiene como objetivo demostrar cómo una elección incorrecta del personal afecta directamente el ambiente laboral, el rendimiento laboral y la realización de las metas estratégicas de la compañía LASKIN.

El propósito de este estudio es aportar a las prácticas y factores clave detectados, con el objetivo de garantizar la contratación de individuos competentes con competencias, saberes y actitudes requeridos para alcanzar las metas de la empresa LASKIN, con el objetivo de disminuir gastos y plazos de contratación.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un esquema integral y estandarizado de selección de personal para la empresa LASKIN, que contemple prácticas óptimas y elementos clave identificados mediante un estudio minucioso, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia en la contratación del talento humano idóneo y competente, este modelo buscará alinear las competencias de los candidatos con los requerimientos y metas estratégicas de la organización, reduciendo los costos y plazos de contratación, y promoviendo el bienestar laboral así como el fortalecimiento de la productividad organizacional.

Objetivos Específicos

Determinar los factores fundamentales que intervienen en el diseño de un plan estratégico de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa LASKIN.

Formular una estructura metodológica para el proceso de selección de personal, que integre estrategias eficaces y componentes esenciales, sustentada en la delimitación clara de funciones laborales y en la normalización de los objetivos asociados a cada puesto.

Examinar integralmente el rendimiento laboral del personal de la empresa a través de la implementación de herramientas de evaluación, con el propósito de detectar fortalezas, áreas de oportunidad y posibles estrategias de mejora orientadas a incrementar su productividad y nivel de compromiso.

Antecedentes del Problema

Varios estudios subrayan que una selección inadecuada puede resultar en la rotación de empleados, disminución de la productividad, descontento en el trabajo y gastos extra para la compañía (Chiavenato, 2011).

Las compañías que carecen de un departamento de recursos humanos formado o que no modernizan sus tácticas de selección suelen enfrentar más dificultades para captar y mantener talento (Dessler, 2013).

Varios estudios subrayan que una selección inadecuada puede resultar en la rotación de empleados, disminución de la productividad, descontento en el trabajo y gastos extra para la compañía (Chiavenato, 2011).

Las compañías que carecen de un departamento de recursos humanos formado o que no modernizan sus tácticas de selección suelen enfrentar más dificultades para captar y mantener talento (Dessler, 2013).

Según los datos suministrados, se pueden determinar diversos motivos posibles que justifican por qué la compañía LASKIN ha tenido serios obstáculos en sus procesos de selección, vinculación y contratación de personal capacitado, a causa de una mezcla de elementos estructurales y operativos que impactan directamente en la eficacia del departamento de recursos humanos. Uno de los principales obstáculos reside en la falta de perfiles de posición claramente establecidos, lo que dificulta la definición de criterios precisos para identificar a los candidatos adecuados.

A esto se añade la puesta en marcha de procesos de selección poco organizados y anticuados, en los que la ausencia de exámenes técnicos o entrevistas por habilidades restringe la valoración imparcial de los candidatos. Igualmente, la fragilidad en la administración del talento

humano, manifestada en la falta de personal formado, competente y de políticas sólidas de contratación, pone en riesgo la calidad del proceso.

Esta circunstancia se intensifica por tácticas ineficientes de captación de talento, el uso incorrecto de medios de reclutamiento y una escasa presencia en plataformas de trabajo; Además, las demoras administrativas y la burocracia excesiva en la contratación causan la pérdida de aspirantes potenciales ante compañías más ágiles, todo esto debido a la carencia de formación y un ambiente de trabajo inapropiado para una organización como LASKIN, y finalmente, las condiciones de trabajo.

Marco Teórico

Desde los primeros indicios de la vida organizacional, surgió la necesidad de coordinar esfuerzos humanos para alcanzar objetivos comunes. Así, el trabajo con personas se convirtió en la base fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa. No obstante, el concepto de gestión del talento humano tal como se entiende hoy, comenzó a consolidarse en las compañías a partir de la década de los 90, cuando se hizo evidente que el éxito organizacional dependía tanto del capital financiero como del humano.

A lo largo del tiempo, la visión sobre el rol del trabajador ha evolucionado significativamente. Durante la transición del feudalismo al capitalismo, entre los siglos XIII y XVI en países como Inglaterra, Francia y Alemania las personas eran vistas como simples ejecutores de tareas, muchas veces en condiciones cercanas a la esclavitud. Más adelante, con la Revolución Industrial y el auge de la producción en masa, surgió la figura del obrero. Sin embargo, fue con el desarrollo de las ciencias del comportamiento y la psicología organizacional que se empezó a reconocer al trabajador como un sujeto activo, creativo y con capacidad de aportar valor. Martínez (2005) plantea que el trabajador debe entenderse hoy como colaborador e incluso como socio estratégico de la empresa, reconociendo su participación en los logros y el crecimiento de la organización.

Esta transformación conceptual va de la mano con teorías que destacan el valor de las personas dentro de las organizaciones. Una de ellas es la teoría del capital humano de Gary Becker (1964) que afirma que “las personas representan un recurso valioso para las organizaciones por su conocimiento, habilidades y experiencias que al ser bien gestionadas incrementa la productividad”. Por el contrario, una contratación inadecuada representa una pérdida de inversión, tiempo y recursos. Coincidiendo con esta visión, Alles (2006) señala que el

reclutamiento es el punto de partida para obtener buenos resultados a largo plazo, pues garantiza la incorporación de personal calificado.

La importancia del proceso de selección ha sido ampliamente discutida en la literatura. Según Chiavenato (2009), el objetivo de esta etapa es atraer y elegir a los candidatos más aptos para responder a las necesidades operativas, técnicas y estratégicas de la empresa. Para lograrlo, es fundamental definir con claridad el perfil del cargo, aplicar métodos de evaluación eficaces y asegurar la alineación entre el talento seleccionado y la cultura organizacional. En este sentido, Rodríguez (2004) propone un proceso de selección estructurado en diez fases que son: identificación de necesidades, definición del puesto de trabajo, determinación del perfil de factores de desempeño eficaz, evaluación del puesto de trabajo, diseño del proceso de selección, captación de las personas adecuadas, evaluación de las personas, toma de la decisión, comunicación a la persona seleccionada, introducción a la compañía.

Una buena contratación genera múltiples beneficios para la organización como productividad y eficiencia, empleados adecuados para cumplimiento de metas y menor necesidad de reemplazar personal a corto plazo. Además de promover la colaboración, el respeto y el trabajo en equipo.

Cuando se cometen errores en esta etapa y se contrata a una persona que no se ajusta al cargo, ya sea por falta de competencias técnicas o por incompatibilidad con el estilo de trabajo, surgen efectos negativos tanto en el desempeño individual como en el clima laboral. (Kristof, 1996) y Edwards (1991) explican que el éxito de un trabajador depende del grado de ajuste entre sus habilidades, conocimientos y valores, y los requisitos del puesto. Cuando este ajuste no se da, el resultado es bajo rendimiento, desmotivación y aumento de conflictos. El ajuste entre los valores del individuo y los de la organización predice mayor satisfacción, compromiso y

permanencia laboral, invertir en el talento adecuado genera mayor rendimiento organizacional, innovación y ventaja competitiva sostenible.

Diversas teorías respaldan estas afirmaciones. La teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) expone cómo las condiciones del entorno laboral influyen directamente en el comportamiento de los empleados. Una mala contratación puede alterar este clima, disminuir la cohesión del grupo y afectar negativamente la moral. Por otro lado, la teoría de los costos de agencia formulada por Jensen y Meckling (1976), explica que cuando los intereses del colaborador no están alineados con los de la organización, se generan costos adicionales como supervisión intensiva o bajo rendimiento. Además, la teoría del ajuste persona-organización de Kristof (1996) indica que cuanto mayor es la coincidencia entre los valores del individuo y los de la empresa, mayor es su satisfacción, compromiso y permanencia laboral.

En los últimos años, el estudio del clima organizacional ha cobrado relevancia, dejando de ser un tema periférico para convertirse en un elemento central de análisis. Hernández, Giraldo y Valencia (2006) señalan que desde los años noventa se reconoce al trabajador como recurso primordial, en un contexto donde se implementa el contrato psicológico, que establece una relación de lealtad mutua entre empleador y empleado. Por su parte, Rodríguez et al. (2018) afirman que invertir en estudios de clima organizacional permite comprender el comportamiento de los empleados, predecir su capacidad de adaptación, fortalecer la comunicación interna, mejorar el rendimiento y facilitar la adaptación al entorno laboral externo.

La satisfacción laboral también juega un papel determinante en la dinámica organizacional. Según Pujol y Dabos (2018) esta se construye a partir de experiencias emocionales y cognitivas que generan una evaluación positiva o negativa del entorno laboral. Cuando las organizaciones ofrecen condiciones favorables para el desarrollo personal y

profesional, los colaboradores muestran mayor compromiso y cumplimiento de metas. En este sentido, Brancato y Juri (2011) enfatizan que los empleados no deben ser desligados de su condición humana. Considerar sus intereses y necesidades personales tiene un impacto directo en la productividad, así como en el fortalecimiento de su autoestima, autoeficacia y capacidad de superación. En definitiva, la productividad de una organización depende, en gran medida, de cómo gestiona a las personas más que de la tecnología que utiliza.

Marco Legal

Una adecuada contratación no solo debe ser eficaz y táctica, sino también jurídica y moral, previniendo acciones discriminatorias, estafas o violaciones al contrato.

Nos encontramos con la Organización Internacional del Trabajo-OIT, establecida el 11 de abril de 1919, dedicada a asuntos vinculados al trabajo y las relaciones laborales. Esta entidad fomenta los derechos laborales, promueve el trabajo digno y mejora la protección social e igualitaria entre hombres y mujeres.

La Organización Internacional del Trabajo-OIT llevó a cabo un estudio que ha organizado la legislación de 18 países en relación a la subcontratación de bienes y servicios, intermediación laboral y empleados asignados a empresas de servicios temporales, centrados en dos áreas: la seguridad y salud laboral, y la seguridad y salud laboral.

Desde el punto de vista legal y jurídico, el propósito del marco normativo y administrativo no es permitir que los empleadores eludan sus obligaciones contractuales hacia los trabajadores, tal como se ha demostrado en la contratación de hoy en día. No obstante, el desafío reside en las directrices dictadas por los contratos utilizados para la contratación de trabajadores, dado que Usualmente se pasa por alto los marcos legales.

El Código Sustantivo de Trabajo establece las obligaciones entre empleadores y empleados, manteniendo un balance social y económico, salvaguardando de esta manera a las dos partes implicadas en un contrato de trabajo. Cada compañía que lleve a cabo actividades en Colombia debe estar sujeta a este código.

La Ley 50 de 1990 introduce modificaciones en el C.S.T. con el objetivo de destacar los componentes que deben figurar en el contrato laboral, como explicaciones en asuntos relacionados con las clases de contratos, terminación y suspensión, entre otros.

Sentencia

La Resolución SU519-1997 proporciona seguridad salarial en incrementos e igualdad de sueldos entre los trabajadores, favoreciendo un empleo digno, con condiciones equitativas conforme a la legislación colombiana.

Así, se puede deducir que lo que verdaderamente falta es una política definida y establecida por LASKIN para el desarrollo de sus actividades, que esté al frente de las modificaciones normativas actuales pero que tenga todas las directrices claras de cómo llevar a cabo la contratación, el clima que se crea en ella y cómo responder ante el placer de las actividades de cada persona.

Artículo 76 "descripción" del Código Laboral Sustantivo en Colombia.

Análisis de Rendimiento Laboral

Fortalezas

Compromiso del personal con trayectoria (35% de la planta total) y existencia de protocolos básicos de reclutamiento.

Desafío

Tasa de rotación del 65% anual.

Oportunidad

Implementar un plan de mentoría y optimizar protocolos de reclutamiento.

Puntos claves

1. Personal con trayectoria es fundamental para la calidad del servicio.
2. Protocolos de reclutamiento pueden ser mejorados.

Recomendaciones

1. Plan de mentoría para transmitir conocimientos.
2. Optimizar protocolos de reclutamiento para atraer y retener talento.

Propuesta

1. Reforzar capacidades existentes
2. Actualizar perfiles de cargo y programas de capacitación continua para aprovechar el talento existente.

Herramientas de Evaluación Propuestas

1. Encuestas de clima organizacional_: Cada 6 meses, para detectar factores de riesgo psicosocial y ajustar políticas de retención.
2. Evaluaciones 360°_: Para promover la retroalimentación transparente e identificar competencias blandas clave.

3. Indicadores cuantitativos_: Tasas de ausentismo, puntualidad, cumplimiento de metas de productividad y satisfacción del cliente.

Objetivo

Garantizar una visión global del desempeño y ajustar estrategias para mejorar el rendimiento laboral.

Metodología de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se optará por un enfoque metodológico de carácter cualitativo, dado que se busca examinar, a través de la aplicación de encuestas, las prácticas de reclutamiento y selección utilizadas en la empresa LASKIN. Este tipo de enfoque permitirá acceder a las percepciones, experiencias subjetivas y motivaciones tanto de los aspirantes como del personal encargado del proceso de contratación, lo que facilitará una comprensión más profunda de los factores que inciden en dicho proceso, más allá de lo que ofrecen los datos estadísticos.

Mediante esta metodología, se pretende captar dimensiones emocionales, sociales y culturales que inciden de forma significativa en las decisiones de contratación y que, en muchas ocasiones son admitidas. Al profundizar en los testimonios y vivencias de los involucrados, la investigación cualitativa tiene también el potencial de originar nuevas hipótesis o modelos interpretativos que contribuyan al entendimiento más amplio y contextualizado del proceso de selección de personal, y que sirvan como base para futuras investigaciones en el ámbito de los recursos humanos.

Enfoque cualitativo y descriptivo

Población y muestra: La población considerada en esta investigación está compuesta por colaboradores recientemente incorporados a la empresa, especialmente aquellos que han presentado dificultades en su proceso de adaptación o en su desempeño laboral. Asimismo, se incluirá a jefes directos, supervisores, especialistas, dermatólogos y personal del área operativa etc. En pocas palabras, todo el personal de la empresa que hayan sido testigos o puedan informar sobre las repercusiones generadas por procesos inadecuados de contratación.

Procedimiento: Se desarrollará una etapa inicial de identificación y contacto con los colaboradores a través de la coordinación con el departamento de talento humano, posteriormente se aplicará un instrumento de recolección de datos cualitativos, como la encuestas.

Para la recolección de datos se aplicará una encuesta a una muestra conformada por 100 empleados, de los cuales se escogerán 60 al azar, los cuales serán los encargados de responder la encuesta. Esta muestra estará compuesta por personal contratado durante los 2 últimos años, permitiendo así obtener información actual, verídica y pertinente.

Los datos recopilados serán organizados, codificados y analizados con el propósito de identificar patrones, factores críticos y áreas de mejora dentro del proceso de contratación.

Encuesta

Figura 1

Instrumento de recolección de la información

Encuesta de satisfacción

Con esta encuesta lo que buscamos es conocer las carencias del área de talento humano a la hora de seleccionar el personal o a la hora de contratar a las personas.

1. ¿Con qué frecuencia considera usted que se contrata personal que no cumple con el perfil requerido para el cargo? *

a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al rendimiento.

b) Ocasionalmente, aunque se intenta seleccionar adecuadamente.

c) Rara vez, los procesos de selección son generalmente adecuados.

2. ¿En qué medida considera usted que las contrataciones inadecuadas afectan la productividad y el ambiente laboral? *

a) De forma significativa, repercute en el rendimiento y en el clima organizacional.

b) En cierta medida, dependiendo del puesto y del equipo.

c) Poco o nada, la empresa logra adaptarse a estas situaciones.

3. ¿Considera usted que las descripciones de los puestos de trabajo reflejan con precisión las responsabilidades y expectativas asociadas? *

a) Sí, son claras y coherentes con las funciones asignadas.

b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.

c) No, suelen ser vagas o no coinciden con la realidad.

4. ¿Cree usted que un entorno laboral negativo puede influir de manera significativa en la productividad de la empresa? *

a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el rendimiento.

b) En algunos casos puede influir, dependiendo del área.

c) No necesariamente, depende de otros factores más importantes.

5. ¿Considera que la ausencia de un perfil ocupacional claramente definido para cada cargo incide negativamente en el clima organizacional y la productividad? *

a) Sí, genera confusión, desorganización y disminuye la eficiencia.

b) En algunos casos puede afectar, pero no es determinante.

c) No, mientras se cumplan las funciones básicas, no influye mayormente.

6. ¿Considera que la organización actúa con equidad y transparencia ante errores o situaciones conflictivas? *

a) Sí, se gestionan de forma justa y abierta.

b) A veces, depende del área o las personas involucradas.

c) No, suelen existir favoritismos o falta de claridad.

7. ¿Perioba usted que existe un clima de confianza y colaboración entre los miembros del equipo? *

a) Sí, la colaboración y confianza son evidentes en el día a día.

b) En parte, aunque hay áreas donde podría mejorar.

c) No, hay desconfianza y falta de trabajo en equipo.

Resultados Obtenidos

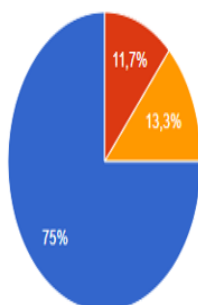
Figura 2

Pregunta 1 de la encuesta realizada

1. ¿Con qué frecuencia considera usted que se contrata personal que no cumple con el perfil requerido para el cargo?

 Copiar gráfico

60 respuestas



- a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al rendimiento.
- b) Ocasionalmente, aunque se intenta seleccionar adecuadamente.
- c) Rara vez, los procesos de selección son generalmente adecuados

Nota. De las 60 personas encuestadas, El 75% de los encuestados considera que con frecuencia se contrata personal que no cumple con el perfil requerido, lo cual impacta negativamente en el rendimiento del equipo.

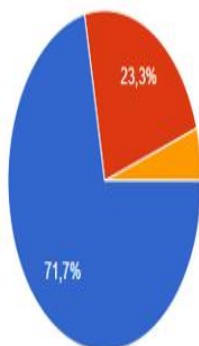
Figura 3

Pregunta 2 de la encuesta realizada

2. ¿En qué medida considera usted que las contrataciones inadecuadas afectan la productividad y el ambiente laboral?

 Copiar gráfico

60 respuestas



- a) De forma significativa, repercute en el rendimiento y en el clima organizacional.
- b) En cierta medida, dependiendo del puesto y del equipo.
- c) Poco o nada, la empresa logra adaptarse a estas situaciones

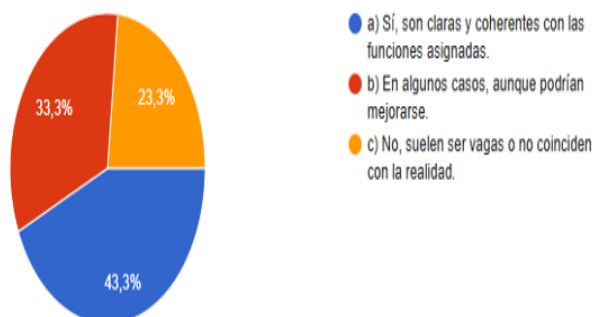
Nota. El 71.7% opina que estas contrataciones inadecuadas afectan significativamente la productividad y el clima laboral. Esto evidencia la necesidad de optimizar los procesos de selección para mejorar el desempeño organizacional.

Figura 4

Pregunta 3 de la encuesta realizada

3. ¿Considera usted que las descripciones de los puestos de trabajo reflejan con precisión las responsabilidades y expectativas asociadas? [Copiar gráfico](#)

60 respuestas



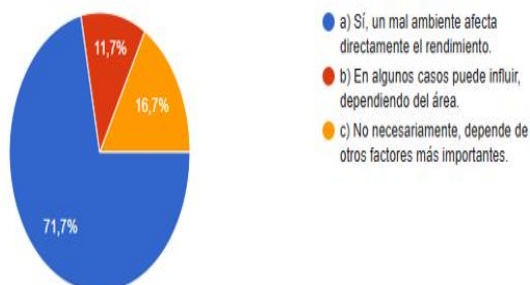
Nota. De las 60 personas encuestadas, los datos revelan que el 43.3% de los encuestados considera que las descripciones de puestos de trabajo son claras y coherentes, aunque un 56.6% opina que son mejorables o poco precisas.

Figura 5

Pregunta 4 de la encuesta realizada

4. ¿Cree usted que un entorno laboral negativo puede influir de manera significativa en la productividad de la empresa? [Copiar gráfico](#)

60 respuestas



Nota. El 71.7% coincide en que un entorno laboral negativo impacta significativamente en la productividad, lo que subraya la importancia de mantener un clima organizacional saludable para favorecer el desempeño.

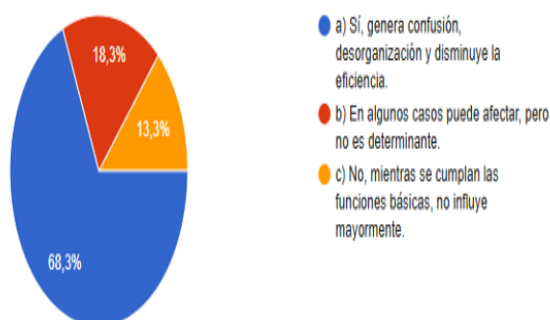
Figura 6

Pregunta 5 de la encuesta realizada

5. ¿Considera que la ausencia de un perfil ocupacional claramente definido para cada cargo incide negativamente en el clima organizacional y la productividad?

 Copiar gráfico

60 respuestas



Nota. De las 60 personas encuestadas, el 68.3% de los encuestados considera que la falta de un perfil ocupacional bien definido impacta negativamente en la eficiencia y el clima organizacional.

Figura 7

Pregunta 6 de la encuesta realizada

6. ¿Considera que la organización actúa con equidad y transparencia ante errores o situaciones conflictivas?

 Copiar gráfico

60 respuestas



Nota. En cuanto a la gestión de conflictos, solo un 33.3% percibe equidad y transparencia, mientras que un 45% señala la existencia de favoritismos o falta de claridad, lo que evidencia áreas críticas de mejora en la gestión interna.

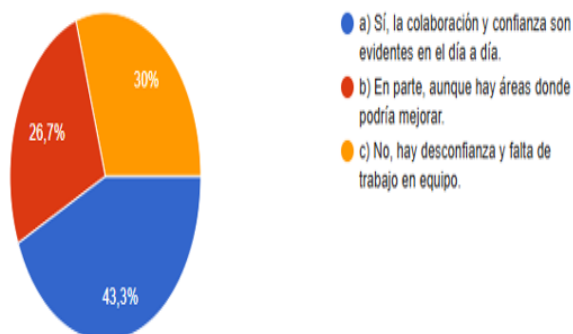
Figura 8

Pregunta 7 de la encuesta realizada

7. ¿Percibe usted que existe un clima de confianza y colaboración entre los miembros del equipo?

 Copiar gráfico

60 respuestas



Nota. El 43.3% de los encuestados percibe un ambiente de confianza y colaboración dentro del equipo, aunque un 56.7% identifica áreas de mejora o presencia de desconfianza

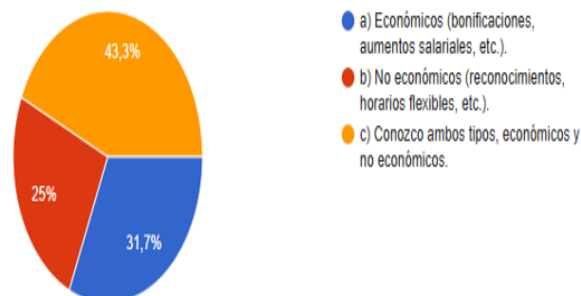
Figura 9

Pregunta 8 de la encuesta realizada

8. ¿Qué tipos de incentivos y mecanismos de compensación conoce usted?

 Copiar gráfico

60 respuestas



Nota. Respecto a los incentivos, la mayoría (43.3%) conoce tanto mecanismos económicos como no económicos, lo cual indica una conciencia amplia sobre las distintas formas de compensación disponibles en la organización.

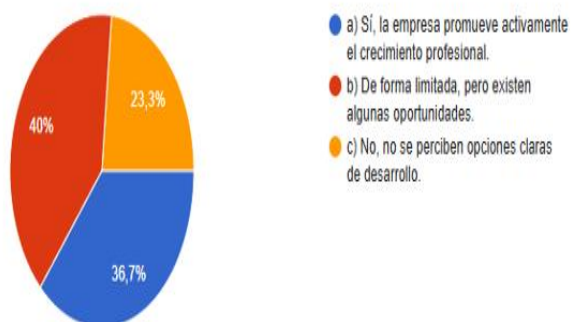
Figura 10

Pregunta 9 de la encuesta realizada

9. ¿Percibe usted que existen oportunidades reales de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa?

[Copiar gráfico](#)

60 respuestas



Nota. De las 60 personas encuestadas, el 40% de los encuestados indica que no percibe oportunidades claras de desarrollo profesional en la empresa, aunque un 36.7% reconoce esfuerzos activos en este ámbito.

Figura 11

Pregunta 10 de la encuesta realizada

10. ¿En qué área de la empresa considera usted que se lleva a cabo la gestión del talento humano?

[Copiar gráfico](#)

60 respuestas



Nota. En cuanto a la gestión del talento humano, más de la mitad (51.7%) la identifica como responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, mientras que un 30% desconoce con claridad dónde se lleva a cabo, lo cual sugiere oportunidades para fortalecer la comunicación interna sobre este proceso.

Figura 12

Pregunta 11 de la encuesta realizada

11. ¿Estaría usted dispuesto(a) a permitir la evaluación de su productividad laboral? [Copiar gráfico](#)

60 respuestas



Nota. De las 60 personas encuestas, el 55% de los participantes está dispuesto a ser evaluado en su productividad, siempre que el proceso sea objetivo y con retroalimentación, en cambio el 45% restante dice que depende la persona o no pertinente la evaluación de desempeño.

Figura 13

Pregunta 12 de la encuesta realizada

12. ¿Considera usted que la gestión del talento humano es un componente fundamental dentro de la organización? [Copiar gráfico](#)

60 respuestas



Nota. En cuanto a los encuestados, un 55% de los encuestados dicen que la gestión del talento humano es fundamental para el desarrollo y éxito organizacional, destacando su relevancia estratégica dentro de la empresa.

Análisis de la Encuesta

Los resultados de la encuesta evidencian percepciones clave sobre la gestión del talento humano en la organización. Una mayoría significativa advierte que la contratación de personal sin el perfil adecuado es recurrente y tiene consecuencias directas sobre el desempeño y el clima laboral. Además, se identifica una falta de claridad en la definición de roles, lo cual genera desorganización y reduce la eficiencia operativa.

Por otra parte, el entorno laboral es percibido como un factor determinante para la productividad, y se reconoce la necesidad de fortalecer la transparencia y equidad en la resolución de conflictos. Si bien se valoran positivamente los mecanismos de colaboración y confianza en el equipo, se señalan oportunidades de mejora.

En relación con el desarrollo profesional, persiste una percepción de escasas oportunidades de crecimiento, y existe cierta confusión respecto a la gestión del talento humano dentro de la estructura organizacional.

Finalmente, una parte considerable de los colaboradores está abierta a evaluaciones objetivas de productividad, y se reafirma la importancia estratégica de la gestión del talento humano como eje fundamental para el éxito empresarial.

En pocas palabras, la rotación del personal es causada por la mala contratación o selección del personal por parte del área de talento humano; es por eso, que esta rotación o mala contratación afecta negativamente a la productividad o efectividad de la empresa LASKIN, además, esta rotación es la causante del deterioro del clima organizacional y el desgaste del

equipo de trabajo, ya que los errores de selección de personal, generan sobrecarga para el equipo de trabajo; en conclusión, cada uno de los factores o resultados de la encuesta afectan directamente la productividad, reduce la calidad del servicio o producto, además, puede comprometer la reputación e imagen de la empresa.

Empresa LASKIN

Microempresa colombiana, con sede en Cali cuenta con 100 empleados, es un centro de belleza y dermatología que ofrece una amplia gama de tratamientos y productos para el cuidado de la piel, incluyendo procedimientos faciales, corporales y dermatológicos. cuentan con equipos y tecnología de última generación para ofrecer soluciones personalizadas, se especializan en el cuidado de la piel, uñas y cabello, con un enfoque en la salud y la belleza.

Elaboración del Plan de Bienestar (Plan de calidad de vida laboral)

El diagnóstico e identificación de las necesidades de cada uno de los colaboradores de las organizaciones, permite marcar tendencias y elección de actividades, con base a este diagnóstico el área de talento humano de LASKIN realiza un presupuesto para lograr un punto de equilibrio entre bienestar y utilidad tanto como para el capital humano como para los dueños.

Posteriormente, el área del Talento Humano define las actividades a realizar, teniendo en cuenta, de un lado, el presupuesto disponible y, de otro, aquellas actividades que pueden ser realizadas con el apoyo del recurso interno, Cajas de Compensación u otras entidades del sector.

El Plan de incentivos laborales es elaborado anualmente, y está conformado por:

- Acciones y programas a realizar
- Recursos a utilizar (incluyendo las alianzas estratégicas)
- Cronogramas
- Presupuesto

- Actividades o eventos deportivos, recreativos y vacacionales.
- Actividades o eventos artísticos y culturales.
- Actividades de promoción y prevención de la salud.
- Entrenamiento y capacitación.

Tabla 1 – Programa de Compensación e incentivos para la empresa LASKIN

Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de control
Seleccionar el empleado del mes, y a ese darle 1 día libre de descanso	Supervisor de aérea	12 días anuales.	1 año	Cantidad de candidatos postulados del mes, elección del mismo
Bono de alimentación.	Área contable	145.000 mil pesos por cada uno.	1 año	N\A.
Día libre de cumpleaños	Área de talento humano	100 días.	1 año	N\A.
Bonos por desempeño	Área de talento humano, gerente general.	10.000.000, repartidos a los líderes de cada grupo.	1 año	Meta de cumplimiento al 98 %, ejecución de tareas a través de APP, rotación inferior al 3% por área.
Medicina propagada	Área de talento humano	Cargos directivos y especialistas como Dermatólogos.	1 año	Revisión anual de la rotación de estos profesionales meta:2%.
Flexibilidad en los horarios	Área de talento humano,	Cargos específicos que	1 año	Revisión trimestral del cumplimiento de funciones y tareas a través de App.

	Gerente General.	puedan aplicar.		
Cursos de formación profesional	Área de talento humano, Desarrollo e innovación.	Toda Promoción interna de ascenso.	1 año	Evaluaciones trimestrales de la ejecución de la formación.

Son 100 empleados de la empresa LASKIN en la ciudad de Cali, las ventajas que se buscan obtener con este plan de incentivos en la organización LASKIN es que los trabajadores tanto nuevos como antiguos se sientan motivados y contribuyan a un buen clima laboral sintiéndose a gusto, comprometidos con la empresa y adquieran los compromisos que se requieren para una buena productividad, todo esto teniendo en cuenta la normatividad legal vigente en el proceso de planear, hacer, verificar y actuar en cada una de las actividades.

Figuras

Figura 14

Aplicación de Encuesta Área recursos humanos



Figura 15

Aplicación de encuesta personal de tienda



Conclusiones

Se puede concluir con este proyecto de grado, la importancia que tiene el área de talento humano en las empresas, ya que es un factor indispensable a la hora de elegir el personal requerido para la entidad, en este trabajo evidenciamos que la empresa LASKI, no contaba con un modelo claro y unificado para llevar a cabo una adecuada selección de personal, según los resultados de la encuesta realizada, respecto al proceso de selección y contratación en la empresa, la mayoría de los empleados manifestó haber trabajado con personas que no estaban capacitadas para el cargo, se percibe que con frecuencia se contrata a personas que no cumplen con el perfil requerido, generando un impacto negativo en el rendimiento.

Se identifica la necesidad de fortalecer y diseñar un modelo de selección más eficaz, para la empresa LASKIN, que contemple practicas optimas y elementos clave para llevar a cabo los procesos de selección, inducción y evaluación del personal, con el fin de evitar contrataciones inadecuadas que comprometan la productividad, la armonía del equipo y la calidad del trabajo en la organización.

El propósito de este estudio es aportar a las prácticas y factores clave detectados, con el objetivo de garantizar la contratación de individuos competentes con competencias, saberes y actitudes requeridos para alcanzar las metas de la empresa, Por eso, seguir fortaleciendo este tipo de estrategias será siempre un paso en la dirección correcta.

Recomendaciones

Después de realizar el análisis del proyecto realizado llegamos a la conclusión de que efectivamente si se evidencia una problemática en el tema abordado, es necesario seguir unos alineamientos y técnicas que permitan mejorar el reclutamiento del personal teniendo en cuenta tanto el ámbito clínico como administrativo, y la importancia de la atención al paciente, el profesionalismo y la ética médica en LASKIN.

Se deben definir claramente los perfiles de las vacantes, especificar con precisión las competencias técnicas que debe tener cada persona, clarificar las responsabilidades, habilidades y competencias necesarias, un perfil bien definido atrae a los candidatos adecuados, es decir; conocimientos en estética, manejo de equipos dermatológicos, software médico, con que habilidades blandas cuenta, el trato que tiene con los pacientes, la empatía y la discreción, tener en cuenta los requisitos formativos es muy importante conocer que certificaciones tiene en dermatología y así evitamos contratar personal sin el perfil que solicita la vacante.

Otra técnica que se puede utilizar es aplicar entrevistas competentes, evaluar comportamientos reales frente a los pacientes, como esta persona puede manejar los errores y las críticas y trabajo bajo presión, incluir pruebas técnicas prácticas, realizarles una simulación de procedimientos básicos como por ejemplo limpiezas faciales, aplicación de láser, manejo de dermatoscopio, para los cargos administrativos realizar pruebas de manejo de agendas médicas, software como SAP, CRM médico o Excel para el inventario de los insumos.

Con la ayuda del personal de recursos humanos (RR. HH) preparar entrevistas estructuradas, diseñar preguntas específicas para evaluar las competencias y experiencia, verificar las evidencias por ejemplo contactar a los empleadores anteriores para verificar

información sobre el desempeño y la conducta del candidato en el tiempo que estuvo en la anterior empresa, las referencias son cruciales a la hora de hacer un buen reclutamiento.

Plan de Selección de Personal

Protocolo general para el ingreso de empleados

1. **Identificación de la necesidad de personal:** el área que requiere personal informa a talento humano sobre la vacante. Se especifica si el perfil es comercial, administrativo, logístico o técnico.
2. **Análisis y descripción del cargo:** definir funciones, conocimientos en dermatología o salud estética, experiencia en ventas o atención al cliente, habilidades interpersonales y formación académica mínima.
3. **Aprobación de la vacante:** validación de la necesidad con dirección general y talento humano y establecer condiciones salariales, tipo de contrato, horarios y beneficios.
4. **Publicación de la vacante:** en canales sugeridos como: redes sociales de la empresa, LinkedIn, portales especializados en salud y dermocosmetica.
5. **Recepción y filtro de hojas de vida:** validación de requisitos mínimos (técnico o profesional en áreas afines, experiencia en ventas, etc.) y llevar un registro de los candidatos preseleccionados.
6. **Aplicación de pruebas:**
 - Pruebas psicotécnicas:** orientación al cliente, persuasión, empatía e inteligencia emocional.
 - Pruebas técnicas:** conocimientos básicos en dermocosmetica, principios activos comunes, protocolos de venta ética en salud.

7. Entrevistas:

Primera entrevista: (talento humano) evaluación de perfil comportamental, valores, presentación personal y comunicación.

Segunda entrevista: (jefe de área) evaluación técnica del conocimiento en productos dermatológicos y experiencia previa.

8. **Verificación de referencias:** confirmar experiencia en empresas del sector y preguntar sobre cumplimientos de metas, comportamiento ético y atención al cliente.

9. **Selección final y oferta laboral:** reunión del comité de selección para elegir al candidato más adecuado.

10. **Firma de contrato y legalización:** recolección de documentación: cedula, RUT, certificados, EPS, ARL, etc.

Firma del contrato laboral y acuerdo de confidencialidad sobre formulas y productos.

11. Inducción y formación inicial:

Inducción general: cultura organizacional de LASKIN, políticas de servicio y normativas legales.

Formación técnica: catálogos de productos, ingredientes activos, usos, contraindicaciones y protocolos de venta informada. Además de acompañamiento durante las primeras semanas por un colaborador mentor.

12. **Evaluación del periodo de prueba:** supervisión por parte del jefe inmediato.

Seguimiento a cumplimiento de metas, manejo de productos y relación con clientes.

Retroalimentación y decisión sobre continuidad.

Referencias Bibliográficas

- Acosta Correa, M. A. (2018). *Procesos para la contratación de personal*.
- Alles, M. A. (2006). *Diccionario de selección de personal*. Granica.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press.
- Brancato, S., & Juri, A. (2011). *Psicología del trabajo y de las organizaciones: Nuevas perspectivas*. Ediciones Granica.
- Blanca Yenny. (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas*.
Semestre Económico: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462012000100008
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
(pp.314-341).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Espinosa, J. A. G. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*.
Editorial El Manual Moderno.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.250- 291).

<https://elibro->

Hernández, H., Giraldo, S., & Valencia, M. (2006). *Gestión humana y clima organizacional*. Universidad de Antioquia.

IJRPR. (2023). Impact of competency based recruitment and selection on employee performance. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(3).

<https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE3/IJRPR23799.pdf>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-x)

Kristof, A. L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Kristof-Brown, A. L. (1996). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 57(2-B), 1477.

Mayorga, W. A. S., Zabala, Y. Y. O., & de Empresas, A. *Análisis y propuesta de estrategias de mejoramiento para el proceso de vinculación*.

Meca, J. S. (2010). *Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis*. *Aula abierta*, 38(2), 53-64.

Olga Martínez y Tania Vargas. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. *Cooperativismo y*

Desarrollo. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225

Rivas Arrieta, J. F., Banda Ricardo, M. F., & Cogollo Garcés, N. (2023). Análisis del proceso de selección del talento humano dentro de las organizaciones del siglo XXI.

Tovar Espinoza, D. A. (2015). Sistema de contratación de personal.

Ting-Ding, J. y Déniz, M. (2007). *La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista de personal. Conocimiento Innovación y emprendedores: camino al futuro*, p. 3555-3571.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.*

Martínez, A. (2005). *Gestión del talento humano: una perspectiva integral. Editorial Kinesis.*

Pujol, M. C., & Dabos, M. P. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: una revisión teórica. *Revista Psicología y Organizaciones*, 24(1), 1–10.

Rodríguez, A. (2004). *Selección por competencias: la entrevista. Editorial Díaz de Santos.*

Rodríguez, A., González, M., & Peña, L. (2018). *Clima organizacional y su relación con la gestión humana. Revista Latinoamericana de Psicología*, 50(3), 141–152.

<https://doi.org/10.14349/rlp.2018.v50.n3.3>

Ureña, P. (2012). *El talento humano como ventaja competitiva. Recuperado de www.eoi.es*

Apéndices

Figura 16

Instrumento para la recolección de la información.

Escuesta de satisfacción

Con esta encuesta lo que buscamos es conocer las carencias del área de talento humano a la hora de seleccionar el personal o a la hora de contratar a las personas.

1. ¿Con qué frecuencia considera usted que se contrata personal que no cumple con el perfil requerido para el cargo?

a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al rendimiento.

b) Ocasionalmente, aunque se intenta seleccionar adecuadamente.

c) Rara vez, los procesos de selección son generalmente adecuados.

2. ¿En qué medida considera usted que las contrataciones inadecuadas afectan la productividad y el ambiente laboral?

a) De forma significativa, repercute en el rendimiento y en el clima organizacional.

b) En cierta medida, dependiendo del puesto y del equipo.

c) Poco o nada, la empresa logra adaptarse a estas situaciones.

3. ¿Considera usted que las descripciones de los puestos de trabajo reflejan con precisión las responsabilidades y expectativas asociadas?

a) Sí, son claras y coherentes con las funciones asignadas.

b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.

c) No, suelen ser vagas o no coinciden con la realidad.

4. ¿Cree usted que un entorno laboral negativo puede influir de manera significativa en la productividad de la empresa?

a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el rendimiento.

b) En algunos casos puede influir, dependiendo del área.

c) No necesariamente, depende de otros factores más importantes.

5. ¿Considera que la ausencia de un perfil ocupacional claramente definido para cada cargo incide negativamente en el clima organizacional y la productividad?

a) Sí, genera confusión, desorganización y disminuye la eficiencia.

b) En algunos casos puede afectar, pero no es determinante.

c) No, mientras se cumplan las funciones básicas, no influye mayormente.

6. ¿Considera que la organización actúa con equidad y transparencia ante errores o situaciones conflictivas?

a) Sí, se gestionan de forma justa y abierta.

b) A veces, depende del área o las personas involucradas.

c) No, suelen existir favoritismos o falta de claridad.

7. ¿Percibe usted que existe un clima de confianza y colaboración entre los miembros del equipo?

a) Sí, la colaboración y confianza son evidentes en el día a día.

b) En parte, aunque hay áreas donde podría mejorar.

c) No, hay desconfianza y falta de trabajo en equipo.

Figura 17

Respuestas de las preguntas de la encuesta.

Form_Respuestas	1. ¿Con qué frecuencia considera usted que se contrata personal que no cumple con el perfil requerido para el cargo?	2. ¿En qué medida considera usted que las contrataciones inadecuadas afectan la productividad y el ambiente laboral?	3. ¿Considera usted que las descripciones de los puestos de trabajo reflejan con precisión las responsabilidades y expectativas asociadas?	4. ¿Cree usted que un entorno laboral negativo puede influir de manera significativa en la productividad de la empresa?	5. ¿Considera que la ausencia de un perfil ocupacional claramente definido para cada cargo incide negativamente en el clima organizacional y la productividad?	6. ¿Considera que la organización actúa con equidad y transparencia ante errores o situaciones conflictivas?
2	4/07/2025 13:23:15	b) Ocasionalmente, aunque se intenta selecciona	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	c) No necesariamente, depende de otros factores	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
3	4/07/2025 13:23:57	c) Rara vez, los procesos de selección son genera	b) En cierta medida, dependiendo del puesto y del	a) Sí, son claras y coherentes con las funciones a	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, se gestionan de forma justa
4	4/07/2025 13:24:56	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, se gestionan de forma justa
5	4/07/2025 13:25:21	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, se gestionan de forma justa
6	4/07/2025 13:30:15	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, se gestionan de forma justa
7	4/07/2025 13:31:39	b) Ocasionalmente, aunque se intenta selecciona	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
8	4/07/2025 18:07:09	c) Rara vez, los procesos de selección son genera	b) En cierta medida, dependiendo del puesto y del	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	c) No necesariamente, depende de otros factores	b) En algunos casos puede afectar, pero no es det
9	4/07/2025 21:11:47	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
10	5/07/2025 11:31:25	b) Ocasionalmente, aunque se intenta selecciona	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	c) No, suelen ser vagas o no coinciden con la real	b) En algunos casos puede influir, dependiendo de	c) No, mientras se cumplan las funciones básicas
11	5/07/2025 11:37:23	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	c) No, suelen ser vagas o no coinciden con la real	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
12	5/07/2025 20:23:08	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	a) Sí, son claras y coherentes con las funciones a	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	c) No, mientras se cumplan las funciones básicas
13	6/07/2025 12:24:12	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	c) No, suelen ser vagas o no coinciden con la real	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
14	6/07/2025 12:26:49	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	b) En cierta medida, dependiendo del puesto y del	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, se gestionan de forma justa
15	6/07/2025 12:27:15	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	a) Sí, son claras y coherentes con las funciones a	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
16	6/07/2025 12:27:35	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	b) En cierta medida, dependiendo del puesto y del	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	b) En algunos casos puede influir, dependiendo de	b) En algunos casos puede afectar, pero no es del
17	6/07/2025 12:28:12	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, se gestionan de forma justa
18	6/07/2025 12:30:10	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	a) Sí, son claras y coherentes con las funciones a	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
19	6/07/2025 12:30:28	b) Ocasionalmente, aunque se intenta selecciona	b) En cierta medida, dependiendo del puesto y del	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	b) En algunos casos puede influir, dependiendo de	b) En algunos casos puede afectar, pero no es del
20	6/07/2025 12:31:23	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	a) Sí, son claras y coherentes con las funciones a	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
21	6/07/2025 12:32:58	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
22	6/07/2025 12:36:16	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	a) Sí, son claras y coherentes con las funciones a	a) Sí, un mal ambiente afecta directamente el ren	a) Sí, genera confusión, desorganización y dismin
23	6/07/2025 12:37:49	a) Frecuentemente, lo cual afecta al equipo y al re	a) De forma significativa, repercute en el rendimie	b) En algunos casos, aunque podrían mejorarse.	c) No necesariamente, depende de otros factores	c) No, mientras se cumplan las funciones básicas