

**Análisis y propuesta de mejora del proceso de selección, vinculación y contratación
de personal en EDIVA S.A**

Erica Lorena Largo Aguirre

Asesor

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios ECACEN

Administración de empresas

junio 2025

Resumen

Este trabajo presenta un análisis del proceso de selección, vinculación e inducción de personal en EDIVA S.A., una empresa del sector de insumos para empaque y embalaje. A partir de herramientas como encuestas, entrevistas y observación directa, se identificaron falencias como entrevistas poco estructuradas, falta de pruebas técnicas, inducciones generales y ausencia de seguimiento a nuevos ingresos. Con base en estos hallazgos, se propone una serie de acciones para fortalecer el proceso, mejorar la adaptación de los colaboradores y reducir la rotación. La propuesta incluye indicadores de evaluación, responsables y tiempos estimados, con el fin de lograr una mejora práctica, clara y alineada con los valores de la empresa.

Palabras clave: Selección, inducción, rotación, vinculación, organizacional.

Abstract

This paper analyzes the recruitment, onboarding, and induction process in EDIVA S.A., a company in the packaging supply sector. Using tools such as surveys, interviews, and direct observation, the study identified weaknesses in the process, including unstructured interviews, lack of technical testing, generic inductions, and limited follow-up for new hires. Based on these findings, a series of improvement actions are proposed to strengthen the process, improve employee adaptation, and reduce early turnover. The proposal includes evaluation indicators, assigned responsibilities, and implementation timelines to ensure a practical and values-based improvement aligned with the organization.

Keywords: recruitment, onboarding, process, employee.

Tabla de contenido

Introducción	7
Justificación	8
Objetivos	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Planteamiento del problema.....	13
Contexto.....	17
Antecedentes del problema.....	18
Marco teórico.....	21
Selección de personal y su papel estratégico	22
Selección basada en competencias.....	23
Employer branding y atracción de talento	23
Alineación cultural y permanencia	24
Proceso de inducción como parte clave	24
Costos de una mala selección	26
Modernización del proceso de selección	27
Marco legal	31
Metodología	34
Resultados.....	36

Aplicación de la metodología de investigación	36
Encuestas aplicadas.....	37
Entrevistas semiestructuradas	39
Observación en campo y análisis de documentos.....	41
Propuesta de mejora del proceso de selección, vinculación e inducción en EDIVA S.A.	42
Objetivo general de la propuesta:	43
Acciones específicas que se proponen.....	43
Implementación de la propuesta	45
Indicadores para hacer seguimiento a la mejora	46
Conclusiones.....	50
Recomendaciones	51
Bibliografía	53

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Rotación de personal</i>	13
Tabla 2 <i>Motivos de salida</i>	15
Tabla 3 <i>Resultados individuales por encuestado</i>	37
Tabla 4 <i>Indicadores de desempeño y objetivos</i>	47

Introducción

Escoger bien a las personas que entran a trabajar en una empresa no es solo un trámite: es una decisión que influye directamente en lo que se produce, en el ambiente de trabajo y en cuánto tiempo se queda alguien en su cargo. Una buena selección no se trata únicamente de revisar hojas de vida o cumplir requisitos básicos, sino de encontrar personas que, además de tener las habilidades necesarias, se conecten con los valores de la organización y con lo que esta espera a largo plazo.

Este trabajo se enfoca en analizar el proceso de selección de personal en EDIVA S.A., una empresa con trayectoria en la comercialización de insumos para empaque y embalaje. Aunque cuenta con políticas establecidas y una intención clara de mejorar el área de talento humano, se han evidenciado fallas en el proceso de ingreso, especialmente en lo relacionado con entrevistas poco estructuradas, inducciones generales y falta de acompañamiento a quienes ingresan recientemente.

A partir de esta realidad, el objetivo del trabajo es revisar el proceso actual, identificar los puntos que se pueden mejorar y proponer acciones que permitan lograr una selección más clara, cercana y alineada con lo que realmente necesita la empresa. Se busca que los nuevos ingresos no solo cumplan con el perfil técnico, sino que tengan más herramientas para adaptarse, quedarse y aportar al crecimiento de EDIVA.

Justificación

En la actualidad, seleccionar al personal adecuado ya no puede considerarse una tarea operativa o de trámite común, como tradicionalmente ha sido vista en muchas pequeñas y medianas empresas. En el caso de EDIVA S.A., se ha vuelto evidente que el proceso de selección no responde a las necesidades reales de la organización. Aunque se cuenta con procedimientos definidos, se han venido repitiendo sin que se mire si realmente están funcionando o si ya quedaron desactualizados con el paso del tiempo. Esto ha desencadenado una serie de problemas que van desde una alta rotación de personal hasta una baja en la productividad y el deterioro del clima organizacional. La empresa ha intentado mantener una estructura funcional sin hacer ajustes importantes, y eso, aunque puede parecer cómodo, está resultando ser costoso, tanto en términos económicos como en términos humanos.

La selección de personal en EDIVA sigue enfocándose en aspectos técnicos básicos, como la hoja de vida y la experiencia previa, dejando de lado elementos clave como la compatibilidad cultural, la motivación del candidato, sus competencias blandas y la capacidad real para adaptarse a las exigencias del cargo. Como lo menciona Luna Arocas (2018), “ya no basta con contratar a alguien que cumpla el perfil académico o técnico, sino que es necesario evaluar el nivel de compromiso, la actitud frente al cambio y la sintonía con los valores de la organización”. Esta falta de enfoque integral ha hecho que, en áreas clave como ventas, logística y operativa, el personal que se contrata no logre mantenerse más allá de los 8 o 10 meses. Esto no solo implica rehacer el proceso de selección una y otra vez, sino perder tiempo valioso en capacitaciones, procesos de inducción y adaptación que terminan no consolidándose.

Además, no se ha hecho una evaluación seria del impacto económico que está teniendo esta rotación tan alta. Como lo explica Ramos Ramos (2015), cada reemplazo de personal puede

llegar a costarle a la empresa entre un 30% y un 50% del salario anual del cargo vacante, Aunque en el último año solo se han registrado alrededor de 15 ingresos de personal, la rotación ha superado el 50%, especialmente en áreas como logística, producción y comercial. Esto resulta preocupante para una empresa con menos de 100 empleados, ya que afecta directamente la estabilidad operativa y genera costos innecesarios por selección, capacitación y pérdida de conocimiento. Además, cuando las personas no se quedan, es difícil consolidar equipos y mantener procesos estables a largo plazo.

Varios estudios sobre pymes en Colombia coinciden en que muchas de estas organizaciones no cuentan con procesos sólidos de selección, y que esa debilidad termina afectando su capacidad de retener talento. Murillo Vargas et al. (2010) resaltan que el éxito de las empresas modernas depende en gran medida de la forma como se gestiona el talento humano, no solo en lo técnico, sino en lo emocional y lo relacional. En el caso de EDIVA, se ha podido evidenciar que los empleados que se retiran en sus primeros meses lo hacen por razones que pudieron prevenirse desde el momento de la entrevista: no sentirse identificados con la cultura de la empresa, tener una carga laboral diferente a la prometida o no recibir una inducción adecuada para adaptarse al nuevo entorno.

Los testimonios recogidos en las entrevistas de salida reflejan que muchos colaboradores se sienten solos, sin acompañamiento ni claridad suficiente sobre sus funciones. Esto refuerza lo que advierten Herrero Blasco et al. (2018), quienes afirman que una de las razones más comunes de rotación en las empresas es la desconexión entre lo que se promete en la selección y lo que realmente se encuentra al iniciar labores. Es decir, el problema no está solo en a quién se contrata, sino también en cómo se recibe y se integra esa persona al equipo. El proceso de inducción de EDIVA, aunque existe, es corto, general y no responde a las particularidades de

cada cargo. El colaborador nuevo se ve obligado a adaptarse rápidamente sin una guía, lo que aumenta la probabilidad de errores y de frustración.

Cuando se compara este tipo de situaciones con experiencias en otras pymes, se encuentra un patrón común. Por ejemplo, Torres Pineda (2016) identificó en una empresa de ingeniería que la falta de un proceso estructurado de selección y adaptación llevó a una rotación del 55%, muy similar a lo que ocurre en EDIVA. Sin embargo, al implementar filtros más estrictos, entrevistas por competencias y un plan de acompañamiento, se logró reducir significativamente esa cifra en menos de un año. Casos como este demuestran que no se trata de falta de recursos, sino de tener una mirada más estratégica del talento humano.

Otra investigación realizada por Bolívar & Canamejoy (2015) en una empresa del sector comercial, concluyó que la alta rotación estaba asociada a procesos de selección poco rigurosos y a la falta de alineación entre el perfil contratado y el clima organizacional. En su propuesta, incluyeron la implementación de instrumentos de evaluación más específicos, capacitaciones iniciales personalizadas y un sistema de retroalimentación con los jefes directos, lo cual mejoró el índice de permanencia en un 40%. EDIVA puede tomar aprendizajes valiosos de estas experiencias, ya que el tamaño y las características de estas empresas son similares.

También se plantea que muchas veces las pymes no le dan la importancia suficiente al proceso de selección porque lo consideran un gasto y no una inversión. Sin embargo, como lo destaca Andrews & Mohammed (2020), cuando una organización construye una estrategia sólida de selección, acompañamiento y desarrollo del talento, no solo mejora sus indicadores de retención, sino que también aumenta su productividad y reputación como empleador. Esto se traduce en que los mejores perfiles empiezan a interesarse en trabajar allí, se reduce el tiempo para cubrir vacantes y se fortalece el compromiso de los empleados actuales.

En conclusión, la justificación de este proyecto parte de una necesidad real y urgente: rediseñar el proceso de selección de EDIVA S.A. no solo para contratar mejor, sino para generar un entorno laboral más estable, con equipos comprometidos y con menos rotación. No se trata de reinventar todo el sistema, sino de actualizarlo, adaptarlo a la realidad actual de la empresa y alinearlos con lo que los trabajadores de hoy buscan en una organización. El objetivo es claro: lograr que el proceso de selección deje de ser una rutina operativa y se convierta en una herramienta estratégica que contribuya al crecimiento sostenible de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Proponer estrategias para la optimización del proceso de selección de personal en EDIVA S.A., con el fin de mejorar la eficiencia, pertinencia y alineación con la cultura organizacional.

Objetivos específicos

Analizar el proceso actual de selección de personal en EDIVA S.A. para identificar sus principales fortalezas y debilidades.

Diagnosticar las causas de las falencias en la vinculación del talento humano, enfocándose en aspectos como rotación, perfiles mal ajustados y tiempos de contratación.

Diseñar un plan de mejora que contemple acciones concretas y sostenibles para optimizar la selección de personal, alineado con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

Planteamiento del problema

En EDIVA S.A., una empresa mediana ubicada en Itagüí y con una trayectoria de más de 30 años en el mercado de insumos para empaque y embalaje, se ha venido evidenciando una problemática cada vez más recurrente: la alta rotación del personal. Aunque es normal que en cualquier empresa haya salidas e ingresos, lo que está ocurriendo en EDIVA va más allá de lo común. La empresa ha estado contratando personal que no se mantiene más de 8 a 10 meses, especialmente en áreas como comercial, logística y operativa.

Esta situación genera una serie de consecuencias negativas que impactan tanto en la operación diaria como en los costos. Hay una carga alta que es constante para los equipos, pérdida de conocimiento, desmotivación del personal y aumento de los gastos asociados a la selección, inducción y capacitación de nuevos trabajadores de EDIVA S.A. Además, al no consolidarse los equipos, se frena el crecimiento interno y se hace difícil ejecutar planes a mediano y largo plazo.

Según datos internos del último año (tabla 1), se registraron 15 ingresos de personal en áreas como comercial, logística, producción y administrativo. De esos, 8 trabajadores se retiraron antes de cumplir 12 meses, lo que representa una tasa de rotación promedio del 53%, especialmente en cargos operativos y de apoyo:

Tabla 1

Rotación de personal

Área	Ingresos	Retiros en < 12 meses	Tasa de rotación (%)
Comercial	4	2	50,0 %
Logística	5	3	60,0 %

Área	Ingresos	Retiros en < 12 meses	Tasa de rotación (%)
Administrativo	3	1	33,3 %
Producción	3	2	66,6 %
Total general	15	8	53,3 %

Nota: Talento humano - EDIVA

Lo más preocupante es que muchas de los retiros están relacionados con un desajuste entre el perfil de los trabajadores y las funciones del cargo, lo cual es atribuible al proceso de selección. No se está logrando identificar a los candidatos que realmente se ajusten a la cultura de la empresa y al tipo de trabajo que se requiere. A esto se suma que el proceso sigue siendo muy operativo y poco estratégico. Las entrevistas son rápidas, no siempre se aplican test asociados al cargo, y el enfoque sigue siendo “cubrir la vacante” más que seleccionar bien.

Por otro lado, las entrevistas de retiros han dejado claro que no solo hay un problema de selección. Muchos empleados manifiestan que la inducción es muy general, corta y no los prepara lo suficiente para asumir las labores que van a desempeñar en el día a día. Es por esto que muchos de los trabajadores se sientan “perdidos” en las funciones que desempeñan, poco acompañados o incluso frustrados en sus primeras semanas. Las razones de salida reportadas confirman que lo que se ofrecía no era consecuente con el trabajo realizado y la ausencia de capacitación integral al momento de ingresar a la empresa:

Tabla 2*Motivos de salida*

Causa declarada	Porcentaje (%)
No cumplía con expectativas del cargo	28%
Falta de acompañamiento en la inducción	21%
Clima laboral poco favorable / Falta de integración	18%
Bajo salario o mejores ofertas externas	17%
Carga laboral elevada / estrés	10%
Otros	6%

Nota: Talento humano - EDIVA

Como se ve en la tabla 1, el 67% de las causas están directamente relacionadas con procesos internos que se podrían mejorar si se fortaleciera la etapa de selección y adaptación.

Otro punto crítico es que cubrir una vacante se ha vuelto cada vez más difícil. Mientras que hace unos años se lograba en menos de un mes, hoy puede tardar hasta 5 semanas. Esto habla de una falta de agilidad y también de una posible mala reputación como empleador (cuando hay rotación alta, los mismos candidatos tienden a desconfiar de la empresa).

Este tipo de problemas no solo ocurren en EDIVA. Muchas pymes en Colombia mantienen procesos de selección tradicionales que no se ajustan a los cambios del entorno ni a las necesidades reales del talento humano actual. Como dicen algunos expertos, "la selección de personal ya no puede seguir siendo solo una lista de chequeo de requisitos; ahora se trata de entender personas, contextos, motivaciones y cultura".

Por eso este proyecto busca hacer un análisis profundo del proceso de selección de EDIVA S.A., para entender por qué no está funcionando como debería, y desde ahí, proponer mejoras que realmente hagan la diferencia: no solo contratar más rápido, sino contratar mejor; no solo llenar vacantes, sino atraer personas que se queden, crezcan y aporten.

Contexto

EDIVA S.A. es una empresa ubicada en el municipio de Itagüí, Antioquia, con más de 33 años de experiencia en la comercialización de insumos para empaque, embalaje, almacenamiento y protección de superficies. Su portafolio de productos incluye películas stretch, cintas adhesivas, cartón corrugado, burbuja, termoencogibles, zuncho y películas protectoras de superficie, entre otros. Adicionalmente, ofrece soluciones específicas para sectores como la construcción, el agro y la industria en general.

Con más de 800 clientes activos, más de 9000 entregas anuales y cobertura a más de 80 industrias, EDIVA S.A. ha consolidado una sólida reputación gracias a su calidad, atención personalizada y compromiso con la mejora continua. Su equipo humano, compuesto por profesionales capacitados y comprometidos, es uno de los pilares fundamentales que le ha permitido adaptarse al cambio y mantenerse competitiva en un mercado globalizado.

La empresa promueve una cultura organizacional orientada al desarrollo del talento humano, la sostenibilidad ambiental, la innovación y la excelencia operativa. Sus políticas de calidad reflejan un interés constante en mejorar los procesos internos, fortalecer la comunicación, fomentar el crecimiento del personal y asegurar la satisfacción de sus clientes. Este enfoque integral convierte a EDIVA S.A. en un escenario ideal para analizar y optimizar prácticas clave de gestión humana, como la selección de personal.

Antecedentes del problema

El proceso de selección de personal ha sido históricamente uno de los pilares de la gestión del talento humano. Sin embargo, muchas empresas, especialmente las medianas como EDIVA S.A., suelen mantener estos procesos sin mayores cambios por largos periodos de tiempo, bajo el supuesto de que “si ha funcionado, no hay por qué modificarlo o tocarlo”. Esta forma de pensar ha generado que los procesos de selección se vuelvan rutinarios, poco estratégicos y, en consecuencia, incapaces de responder de forma ágil y efectiva a las dinámicas actuales del entorno laboral.

En el caso de EDIVA S.A., una empresa del sector industrial con más de 30 años de operación y entre 50 y 100 empleados, esta realidad se ha hecho evidente. Aunque cuenta con políticas de selección y vinculación definidas, estas no han sido actualizadas de acuerdo con los cambios en el perfil de los trabajadores, las exigencias del mercado y las nuevas competencias que hoy se valoran. Como lo señala Luna Arocas (2018), el talento humano ya no puede medirse únicamente por su formación académica o su experiencia previa; ahora el enfoque debe estar en el desarrollo de competencias blandas, adaptabilidad, capacidad de aprendizaje continuo y alineación con los valores de la organización.

La falta de actualización en estos procesos puede traer consecuencias serias. Como lo explica Herrero Blasco et al. (2018), cuando el proceso de selección no está alineado con las necesidades estratégicas de la empresa, se generan fenómenos como la alta rotación, la baja productividad y el desgaste organizacional. Y esto es exactamente lo que está pasando en EDIVA, áreas críticas como ventas, logística y producción presentan una rotación superior al 50%, y muchas de las personas que ingresan no superan el primer año.

Además, según Ramos Ramos (2015), cuando el proceso de selección no se articula con un buen diseño del puesto de trabajo y un plan de inducción claro, el nuevo colaborador suele sentir un desfase entre lo que le prometieron y lo que realmente encuentra. Esta falta de alineación puede generar frustración, desmotivación e incluso renuncias tempranas. En EDIVA, esto se refleja en los resultados de las entrevistas de salida, donde más del 60% de los excolaboradores manifiestan que hubo una desconexión entre sus expectativas y la realidad del puesto.

Otro aspecto importante es que el entorno empresarial ha cambiado, y con él, también lo han hecho las expectativas de los trabajadores. Las nuevas generaciones buscan empresas que ofrezcan más que un salario: buscan propósito, crecimiento, buen ambiente laboral y oportunidades de desarrollo. Si la empresa no adapta su proceso de selección para identificar estos intereses desde el inicio, difícilmente logrará atraer y retener a este tipo de talento. Como menciona Murillo Vargas et al. (2010), la gestión humana moderna debe ir más allá de lo transaccional y enfocarse en construir relaciones de valor entre empresa y colaborador.

En el caso específico de las pequeñas y medianas empresas, este problema se incrementa porque muchas veces no se cuenta con un equipo especializado en gestión humana, o no se invierte lo suficiente en herramientas de selección modernas. En Colombia, según estudios del DANE (2023), cerca del 70% de las pymes no realiza procesos estructurados de selección, sino que basan sus decisiones en recomendaciones, hojas de vida básicas o entrevistas poco profundas. Esto incrementa el margen de error y hace que la rotación sea más alta en comparación con empresas que tienen procesos más sólidos y estratégicos.

En resumen, los antecedentes muestran que el problema en EDIVA no es aislado. Es parte de una tendencia más amplia donde muchas empresas siguen aplicando procesos obsoletos en la

selección de talento, sin considerar el impacto que esto tiene a nivel organizacional. Se necesita una transformación que no solo modernice el proceso, sino que también lo alinee con las nuevas dinámicas del trabajo, las expectativas del talento humano actual y los objetivos estratégicos de la empresa.

Marco teórico

Hablar de selección de personal implica entender que este proceso no se trata solo de revisar hojas de vida o hacer entrevistas rápidas. Es una tarea mucho más profunda que, bien llevada, impacta directamente en el desarrollo y crecimiento de una organización. No se trata únicamente de cubrir vacantes, sino de construir equipos sólidos, de seleccionar personas que compartan la filosofía institucional y que estén dispuestas a crecer junto con la empresa. Por eso, la selección de personal no debe verse como una tarea aislada o secundaria dentro de la gestión humana, sino como un eje central que sostiene los demás procesos relacionados con el talento humano.

En muchas organizaciones, donde se evidencia una alta rotación del personal, se hace fundamental revisar críticamente cómo se está llevando a cabo el proceso de selección. Esta rotación puede estar relacionada con errores en la definición del perfil adecuado, la falta de herramientas para evaluar en profundidad a los candidatos o procesos de inducción que no facilitan la adaptación del nuevo trabajador. Entender estas dinámicas desde lo teórico permite reconocer que la selección de personal está profundamente conectada con el compromiso, la productividad y la estabilidad de los equipos de trabajo.

Por eso, en este marco teórico se abordarán distintos enfoques que explican por qué es necesario contar con un proceso de selección estructurado, coherente con los valores y objetivos organizacionales, y adaptado a las necesidades reales de cada empresa. Se explorarán temas como la selección por competencias, la importancia del employer branding, la inducción efectiva, el ajuste cultural y los costos ocultos de una mala contratación. Esta revisión teórica servirá como base para identificar puntos críticos dentro de los procesos de selección y para construir propuestas de mejora que tengan sustento conceptual y aplicación práctica. A través de

este análisis, se busca dar sentido y profundidad a cada una de las acciones que se proponen, demostrando que detrás de cada decisión en la selección de personal, hay elementos técnicos, humanos y estratégicos que deben ser considerados con atención.

Selección de personal y su papel estratégico

Cómo es habitual en la cotidianidad de las empresas, la selección de personal ha sido vista como un simple paso dentro de la gestión del talento humano. Muchas empresas, sobre todo medianas y pequeñas, la consideran una tarea operativa que se basa en publicar vacantes, recibir hojas de vida y elegir al candidato con la mejor experiencia. Sin embargo, esta forma de ver la selección ha cambiado, ya que hoy se entiende que este proceso es parte fundamental de la estrategia organizacional. Elegir a la persona adecuada para un cargo no solo mejora la eficiencia del trabajo, sino que también influye en el clima laboral, en los resultados del equipo y en la retención del talento. Como lo afirman Herrero Blasco, Perelló Marín y Herrero Blasco (2018), una mala decisión de selección se convierte en un ciclo repetitivo de contrataciones fallidas, rotación constante y pérdida de recursos. De acuerdo con Chiavenato (2009), la selección de personal debe entenderse como un sistema integrado que permite a las organizaciones atraer, evaluar y elegir al mejor talento disponible, siempre alineado con los objetivos estratégicos y culturales. Esta perspectiva refuerza la necesidad de aplicar criterios técnicos y humanos de forma equilibrada.

Además, la selección es una forma de construir identidad organizacional. Cuando se selecciona a personas que entienden y comparten la filosofía de la empresa, es más fácil consolidar equipos cohesionados, con propósitos comunes. La selección estratégica ayuda a evitar conflictos internos, mejora la comunicación y potencia el rendimiento colectivo. En otras

palabras, seleccionar bien no solo resuelve una necesidad de personal, sino que impulsa el crecimiento de la empresa desde su base humana.

Selección basada en competencias

La selección basada en competencias es uno de los enfoques más actualizados dentro de la gestión del talento humano. Esta mirada propone evaluar a los candidatos no solo por su formación académica o su experiencia laboral, sino también por su comportamiento, habilidades blandas y capacidad de adaptarse al entorno laboral. Las competencias blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la actitud frente al cambio, se han convertido en elementos clave para predecir el éxito en un cargo.

Luna Arocas (2018) destaca que hoy no basta con contratar a alguien que cumpla con los requisitos técnicos. Es necesario asegurarse de que esa persona tenga la actitud adecuada, sepa manejar situaciones de presión y se alinee con los valores de la organización. Es importante para la empresa poder reflejar compromiso con sus trabajadores para que fluya de manera adecuada en la realización de sus labores.

Employer branding y atracción de talento

El "employer branding" o marca empleadora es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores y candidatos sobre una empresa como lugar para trabajar. Es decir, qué imagen proyecta la organización frente a quienes están buscando empleo. Una empresa que tiene buena reputación, procesos claros, ambiente laboral sano y oportunidades de crecimiento, tiene más posibilidades de atraer perfiles de calidad. Por el contrario, una empresa con alta rotación, procesos poco claros y experiencias negativas tiende a generar desconfianza en los candidatos.

Barrow y Mosley (2005) afirman que una marca empleadora fuerte permite atraer mejores candidatos, disminuir los tiempos para cubrir vacantes y fortalecer el compromiso de

quienes ya están en la organización. En general, la rotación constante para las empresas puede estar debilitando esa imagen, ya que los mismos trabajadores que se retiran pueden compartir experiencias negativas que influyen en la percepción de público que no está relacionado con la empresa o externos. Esto también puede explicar por qué ahora toma más tiempo cubrir una vacante y conservar a esa persona idónea en el cargo.

Alineación cultural y permanencia

Uno de los factores que más influye en la permanencia de un trabajador es su capacidad de integrarse a la cultura organizacional. No basta con que una persona tenga experiencia o conocimientos; si no se siente cómoda con la forma de trabajar, los valores de la empresa o el estilo de liderazgo, es muy probable que decida irse pronto. Esta idea se relaciona con el concepto de "job embeddedness", que hace referencia al grado de conexión emocional, social y profesional que un trabajador tiene con su empleo.

Andrews y Mohammed (2020) explican que cuando una persona no logra crear vínculos con su entorno de trabajo, se incrementa el riesgo de rotación temprana. Comúnmente en las organizaciones se puede evidenciar que no hay una estrategia clara para fomentar esa integración desde el inicio. La inducción es general, y no se profundiza en cómo ayudar al nuevo ingreso a entender la cultura y adaptarse al equipo. Esto genera desconexión, incertidumbre y, en muchos casos, decisiones de salida anticipadas.

Proceso de inducción como parte clave

La inducción es el primer contacto formal del nuevo trabajador con la organización. Es el momento en el que se le explican las normas, los valores, la historia y también las funciones que va a desempeñar. Una buena inducción genera seguridad, aclara dudas y facilita la adaptación.

Por el contrario, una inducción superficial o muy general puede dejar al trabajador desorientado, con baja motivación y sin claridad sobre lo que se espera de él.

Gan (2013) afirma que una inducción efectiva mejora la experiencia del colaborador y reduce los errores en los primeros días. Es importante para las empresas que la inducción no se limite a una simple charla que no se adapta ni se profundiza en las funciones específicas del cargo, además, es importante según el autor hacer seguimiento posterior, pues esto hace que los nuevos ingresos tengan que resolver dudas por su cuenta y que el proceso de integración sea más lento e inseguro.

La inducción también es una oportunidad para reforzar la cultura de la empresa y fomentar el sentido de pertenencia. Cuando se realiza de forma adecuada, el colaborador se siente valorado desde el inicio, percibe coherencia en el mensaje organizacional y desarrolla mayor compromiso con su rol. Incluso tareas simples como una bienvenida personalizada, un recorrido por la planta o la presentación del equipo pueden tener un impacto positivo. En cambio, cuando este proceso se omite o se hace a la carrera, el nuevo ingreso puede sentirse como "uno más", sin claridad ni orientación, lo cual incrementa la posibilidad de que no se adapte o decida irse rápido.

Un aspecto que no siempre se considera pero que tiene un impacto grande es la duración del proceso de inducción. Muchas veces se piensa que una sola charla es suficiente para que el nuevo trabajador entienda todo lo necesario, pero la realidad es que la adaptación toma tiempo. Por eso, algunas empresas implementan programas de inducción progresiva, donde durante las primeras semanas se van entregando informaciones clave en momentos estratégicos. Esto permite que el trabajador no se sienta abrumado el primer día y que pueda ir absorbiendo el conocimiento de manera más natural y eficiente.

Otro punto importante es el rol que juega el líder inmediato en el proceso de inducción. No basta con que el área de talento humano haga una presentación institucional si luego el jefe directo no se involucra. Es fundamental que el nuevo colaborador sienta apoyo, pueda resolver dudas y entienda claramente las expectativas desde su equipo de trabajo. La participación activa del líder genera cercanía, mejora la comunicación y ayuda a crear un ambiente más acogedor para el nuevo ingreso.

Finalmente, es clave que la inducción no sea una actividad sin retroalimentación. Las empresas que miden el impacto del proceso mediante encuestas o entrevistas breves pueden identificar rápidamente si hay cosas que mejorar. Además, esta información ayuda a ajustar los contenidos, identificar temas que se están quedando por fuera y fortalecer aquello que está funcionando. Por esto, es importante incluir una evaluación de la inducción al finalizar el primer mes podría ser una herramienta muy útil para mejorar la experiencia de ingreso y evitar errores recurrentes.

Costos de una mala selección

Contratar mal no solo genera frustración en el equipo y en el nuevo colaborador, sino que también tiene consecuencias económicas importantes. Cada vez que una persona se retira, hay que iniciar de nuevo el proceso: publicar vacantes, revisar hojas de vida, hacer entrevistas, capacitar y esperar a que el nuevo empleado se adapte. Todo ese ciclo cuesta dinero, tiempo y energía.

Ramos Ramos (2015) calcula que reemplazar a un trabajador puede costar entre el 30% y el 50% de su salario anual. Si esto ocurre varias veces en el año, el impacto se vuelve muy alto. Además, la alta rotación afecta la continuidad de los procesos, el aprendizaje colectivo y la

estabilidad de los equipos. Esto muestra que invertir en una buena selección no es un gasto, sino una forma de ahorrar a mediano y largo plazo.

No se trata solo del dinero que cuesta repetir el proceso, sino también del impacto emocional y operativo que genera. Cada salida implica una ruptura en la dinámica de trabajo, una carga extra para el equipo y, muchas veces, una pérdida de confianza. En algunas empresas, la rotación constante genera desgaste en los jefes, sobrecarga en los que se quedan y una sensación de inestabilidad que afecta la productividad.

Por eso, más allá del costo económico directo, hay que considerar el costo oculto: el tiempo perdido, los errores cometidos por falta de experiencia, la atención que se desvía de lo estratégico, y la pérdida de oportunidades por tener vacantes sin cubrir o personal en constante proceso de adaptación. Todo esto reafirma que seleccionar bien desde el inicio tiene un valor que va mucho más allá de llenar una vacante.

Modernización del proceso de selección

Finalmente, la teoría y la experiencia muestran que muchas empresas siguen usando procesos de selección que no se han actualizado en años. Se siguen utilizando los mismos formatos genéricos para las vacantes, entrevistas poco estructuradas, y evaluaciones centradas solamente en la experiencia laboral. En muchos casos, se omiten aspectos clave como las competencias, la motivación o la alineación cultural. Esto genera decisiones apresuradas, procesos poco objetivos y, en consecuencia, errores de contratación que podrían haberse evitado si se aplicaran criterios más modernos y herramientas técnicas más adecuadas. Además, muchos encargados de selección no reciben capacitación constante, lo cual genera que el proceso dependa más de la intuición que de un método claro y validado.

Modernizar el proceso de selección no implica implementar herramientas costosas ni transformar radicalmente toda el área de talento humano. Por el contrario, se puede empezar con acciones sencillas, como diseñar guías de entrevistas estructuradas por competencias, aplicar pruebas técnicas adaptadas a cada cargo, o incluir una evaluación de la cultura organizacional desde el proceso de reclutamiento. Incluso el uso de formatos de vacantes más detallados puede hacer la diferencia, ya que ayudan a atraer candidatos que realmente entienden lo que se espera del cargo. La claridad en el perfil y en los objetivos del rol es una herramienta poderosa para evitar desajustes posteriores.

Murillo Vargas, García Solarte y González (2010) plantean que es necesario pasar de una gestión humana tradicional, basada en funciones repetitivas y sin articulación estratégica, a una basada en macroprocesos. Esto significa entender que cada parte de la gestión humana está conectada: la selección, la inducción, el acompañamiento, el desarrollo y la retención. Si uno de estos eslabones se debilita, todo el proceso pierde eficacia. Una selección mal hecha se traduce en rotación temprana, bajo desempeño y desmotivación. Por eso, la actualización del proceso no debe verse como una tarea aislada, sino como parte de una estrategia integral.

Es importante para las empresas cambiar su forma de seleccionar candidatos idóneos, a través de herramientas y mecanismos que permitan perfilar de manera exitosa al entrevistado, estas medidas, aunque simples, pueden generar un cambio significativo en la forma en que se selecciona e integra el personal. Una selección moderna no es la más costosa ni la más tecnológica, sino aquella que está alineada con la realidad de la empresa, que escucha a sus colaboradores y que busca mejorar de forma continua.

Al analizar todos estos elementos que componen el proceso de selección, se evidencia que no es un proceso aislado ni limitado a una sola decisión, sino que se trata de una serie de

pasos interconectados que deben ser gestionados con coherencia, estrategia y humanidad. Cada parte del proceso, desde la publicación de la vacante, la entrevista, la evaluación de competencias, hasta la inducción y el seguimiento posterior, cumple un rol fundamental en la construcción de relaciones laborales sólidas y sostenibles. La falta de planificación o de actualización en cualquiera de estas fases afecta directamente la calidad del talento que ingresa, y también condiciona la experiencia del trabajador dentro de la organización, lo que a su vez repercute en la productividad, la permanencia y el clima organizacional.

La realidad de las empresas muestra que los retos actuales no solo son técnicos, sino también humanos. El hecho de que los nuevos ingresos no permanezcan por mucho tiempo, que no se sientan parte del equipo o que no comprendan bien su rol, no es solamente responsabilidad del trabajador, sino del proceso que lo llevó allí. Una selección poco estructurada, una inducción genérica, o la falta de herramientas para evaluar el ajuste cultural, son factores que terminan por debilitar el compromiso del nuevo colaborador. Este marco teórico permite comprender que para lograr una mejora real, se debe revisar todo el sistema de selección y vinculación, no como un conjunto de pasos aislados, sino como una cadena que debe fortalecerse en cada eslabón.

Además, el enfoque de selección por competencias, el desarrollo del employer branding y la incorporación de herramientas modernas de evaluación, son elementos que pueden mejorar significativamente los resultados. No se trata de cambiarlo todo de un día para otro, sino de comenzar a introducir ajustes puntuales que respondan a las necesidades reales de la empresa y de las personas que hacen parte de ella. La propuesta de modernización del proceso se nutre de esta base teórica y de lo que se observa en el día a día. De ahí que su aplicación no solo tenga sentido desde la teoría, sino que sea totalmente viable y necesaria en la práctica.

La importancia de tener un enfoque más estratégico y humano también se refleja en la forma en que se recibe y acompaña al nuevo trabajador. La inducción, que muchas veces se subestima, puede ser determinante para que una persona decida quedarse o irse en sus primeras semanas. La falta de seguimiento, de claridad en sus funciones y de apoyo del líder inmediato, son fallas que se pueden corregir con herramientas sencillas, pero bien aplicadas. Por eso, las empresas que logran consolidar un proceso de ingreso cálido, ordenado y coherente, tienen más probabilidades de retener a sus colaboradores y evitar la rotación innecesaria.

En resumen, todo lo expuesto en este marco teórico refuerza la necesidad de transformar el proceso de selección en un pilar clave de la estrategia organizacional. No solo porque reduce costos, mejora la eficiencia y fortalece al equipo, sino porque permite construir una cultura más sólida y atractiva para quienes llegan.

Marco legal

El proceso de selección y contratación en Colombia está regulado principalmente por el Código Sustantivo del Trabajo, el cual establece las condiciones mínimas para las relaciones laborales formales. Este código define aspectos esenciales como el tipo de contrato, jornada laboral, pagos, prestaciones y deberes de ambas partes, lo que implica que cualquier empresa debe asegurarse de cumplir estos lineamientos desde el momento mismo de la vinculación. Ignorar este marco puede traer sanciones, demandas o reclamos laborales, además de afectar la imagen institucional. Además del cumplimiento formal, este marco legal también orienta sobre la necesidad de definir de forma clara las condiciones del contrato, como el tipo (fijo, indefinido u obra-labor), la jornada y el salario, lo cual debe ser considerado desde la etapa de convocatoria y entrevista. Incluir esta información desde el primer contacto puede prevenir conflictos futuros y genera mayor confianza en los candidatos. A su vez, el artículo 24 del mismo código establece que el contrato de trabajo puede celebrarse verbalmente o por escrito, pero hacerlo por escrito brinda mayor seguridad jurídica para ambas partes.

A esto se suma la Ley 789 de 2002, que ofrece incentivos para la contratación de jóvenes, mujeres y personas en condiciones vulnerables. Estos estímulos pueden contribuir a mejorar los procesos de vinculación, diversificar el equipo de trabajo y acceder a beneficios tributarios o de formación. Además, la Ley 2225 de 2022 (que modifica la Ley 1636 de 2013) fortalece el Servicio Público de Empleo, promoviendo la articulación entre las empresas y entidades como el SENA, las cajas de compensación y las agencias públicas de empleo. Esto representa una oportunidad para mejorar la calidad de las convocatorias, aplicar filtros más técnicos y asegurar mayor transparencia en los procesos. Esta ley también busca promover el empleo digno y productivo en el país, especialmente a través de medidas que flexibilizan el empleo juvenil y

fomentan alianzas público-privadas para la formación laboral. Participar en estos programas no solo representa un beneficio económico, sino también una estrategia de responsabilidad social empresarial, abriendo espacios para aprendices del SENA, jóvenes en etapa de formación o iniciativas de empleo local.

Aunque estas normativas aplican principalmente en el sector público, también pueden servir como referencia para empresas privadas. Tal es el caso de la Ley 909 de 2004, que promueve la meritocracia, la evaluación objetiva de competencias y la igualdad de oportunidades en la selección de personal. Estas prácticas son perfectamente aplicables en entornos organizacionales privados, y pueden ayudar a fortalecer la imagen de una empresa como empleador justo, serio y transparente. Aplicar principios de meritocracia y objetividad no requiere implementar procesos burocráticos complejos, sino que puede lograrse a través de herramientas sencillas como rúbricas de evaluación, entrevistas estructuradas y criterios de puntuación definidos. Este tipo de medidas también contribuye a disminuir conflictos o inconformidades durante la selección.

También es importante tener presente la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales, la cual obliga a las empresas a informar de manera clara a los candidatos sobre el uso que se le dará a su información, especialmente cuando se aplican pruebas psicotécnicas, entrevistas grabadas o cualquier tipo de evaluación que implique manejo de datos sensibles. La incorporación de nuevas herramientas tecnológicas en los procesos de selección debe ir siempre acompañada de protocolos claros que garanticen el cumplimiento de esta normativa. Además de ser una obligación legal, aplicar esta ley fortalece la reputación organizacional, proyectando transparencia y responsabilidad. La implementación de formatos de autorización, cláusulas de confidencialidad y políticas internas para el manejo de la información sensible también facilita la

documentación del proceso y brinda mayor seguridad jurídica frente a auditorías o reclamaciones.

Por último, aunque no es obligatorio para una empresa privada, el Decreto 648 de 2017 (que regula provisión de cargos temporales en el sector público) puede servir como guía para implementar criterios objetivos en procesos internos de selección y promoción. Adoptar buenas prácticas como estas puede marcar la diferencia entre una contratación improvisada y una decisión bien fundamentada.

Metodología

Para el desarrollo de este proyecto se utilizará un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, ya que el objetivo principal no será medir o cuantificar fenómenos numéricos, sino analizar de manera detallada el proceso de selección de personal en la empresa EDIVA S.A., identificar sus falencias, comprender sus causas y proponer acciones concretas de mejora. Este tipo de investigación permitirá interpretar situaciones reales en contextos específicos, lo cual encaja perfectamente con lo que se busca en este trabajo. Tal como explican Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo posibilita comprender los fenómenos desde la perspectiva de los actores involucrados, reconociendo sus experiencias, percepciones y opiniones dentro de un contexto natural.

La metodología por aplicar será de tipo investigación de campo, dado que se trabajará directamente con información proveniente de la empresa, recopilada a través de herramientas como entrevistas, encuestas, observación directa y análisis de documentos internos (Anexo 1). A pesar de no poder publicar los documentos internos, estos sí pueden ser verificados; lo que se busca es que con estas técnicas obtener una visión clara y real del proceso de selección actual en EDIVA, así como de las percepciones que tienen tanto los responsables del área como los colaboradores que han vivido el proceso, ya sea como candidatos o como acompañantes de este.

Entre las herramientas a utilizar, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a jefes de área y personal del área de talento humano (Anexo 3), así como encuestas anónimas a colaboradores que hayan ingresado en los últimos dos años (Anexo 1), con el fin de conocer su experiencia en la selección, inducción y primeros meses dentro de la empresa. También se revisarán documentos internos como formatos de vacantes, procedimientos de selección, manuales de inducción y

registros de entrevistas de salida. Todo esto permitirá identificar puntos críticos, vacíos en el proceso, repeticiones innecesarias, poca adaptación al cargo y falta de acompañamiento.

La población objeto de estudio será el personal de EDIVA S.A., especialmente aquellos que han participado en los procesos de selección, vinculación o acompañamiento. La empresa, al ser una organización mediana con un rango de entre 50 y 100 empleados, permitirá trabajar con una muestra representativa sin recurrir a técnicas estadísticas complejas. Para este estudio se tomará una muestra intencionada de aproximadamente 6 personas (con menos de 1 año en la empresa).

El tipo de análisis que se realizará será interpretativo, ya que la información recopilada no se traducirá en datos cuantificables, sino que se organizará en categorías temáticas, identificando patrones de comportamiento, coincidencias en los testimonios y elementos que den señales claras sobre qué está fallando en el proceso actual. Esta metodología permitirá contrastar la información de campo con los fundamentos teóricos revisados en el marco teórico, y así construir una propuesta realista, ajustada al contexto de EDIVA, pero basada en buenas prácticas y en teorías reconocidas en la gestión humana.

Resultados

Aplicación de la metodología de investigación

La metodología planteada para esta investigación fue de tipo investigación de campo, ya que se trabajó directamente con información obtenida de la empresa y los colaboradores de EDIVA S.A. Esta empresa, dedicada a la comercialización de insumos para empaque y embalaje, tiene un aproximado de 50 a 100 empleados, y ha mostrado interés en fortalecer sus procesos de gestión humana, especialmente en todo lo relacionado con la selección, vinculación e inducción del personal.

En primer lugar, se aplicaron seis encuestas anónimas a personas que ingresaron a la empresa en el último año. Se trató de una muestra intencionada, seleccionada por conveniencia, que incluye cargos como: ejecutivo comercial, auxiliar logístico, auxiliar administrativo, analista de producción, asistente de bodega y un excolaborador; por políticas de la empresa se solicitó que no se podían publicar nombres o datos sensibles de las personas evaluadas. La mayoría de estos colaboradores tenían entre 4 y 10 meses en la empresa, y sus respuestas ofrecieron información valiosa para analizar la experiencia de ingreso y adaptación.

También, se realizaron tres entrevistas a jefes de área: uno del departamento Comercial, otro del área de Logística, y el tercero de Talento Humano. Estas entrevistas siguieron una guía semiestructurada que permitiera conocer su percepción sobre cómo se desarrollan los procesos de selección, qué tan involucrados están en ellos, y qué tanto se cumple lo que se espera en términos de adaptación del nuevo personal.

También se hizo un ejercicio de observación directa en una jornada de inducción general, en la cual participaron varios nuevos ingresos. Se tomó nota de la duración de la jornada, los contenidos presentados y el nivel de participación de los asistentes. Además, se revisaron

documentos internos como el formato actual de vacante, un manual de inducción general, y registros de entrevistas de salida, para verificar cómo está estructurado actualmente el proceso, qué se repite de forma automática y qué no se actualiza desde hace tiempo.

Es importante resaltar que los documentos proporcionados por EDIVA S.A son de uso interno y no fueron permitidos por políticas internas exponerlos.

Encuestas aplicadas

Se aplicaron 6 encuestas anónimas a personas que ingresaron recientemente a EDIVA S.A.. Las preguntas fueron cerradas y buscaban evaluar diferentes aspectos del proceso de selección, inducción y vinculación. Las encuestas fueron construidas y aplicadas mediante la herramienta Google Forms, permitiendo una recolección rápida y anónima. El formato completo puede consultarse en el Anexo 1, y los resultados individuales en el Anexo 2.

Tabla 3

Resultados individuales por encuestado

Cargo	Entrevista	Pruebas	Explicación del cargo	Inducción	Acompañamiento	¿Permanecería >1 año?
Ejecutivo Comercial	Muy corta	No	Poco clara	Poco útil	No	Sí
Auxiliar Logístico	Corta	No	Poco clara	Nada útil	No	No
Auxiliar Administrativo	Corta	No	Clara	Regular	Sí	Sí
Analista de Producción	Muy corta	No	Poco clara	Nada útil	No	No
Asistente de Bodega	Corta	Sí	Clara	Poco útil	No	No
Excolaborador	Muy corta	No	Poco clara	Nada útil	No	No

Análisis de resultados a las encuestas

- Duración de la entrevista: En 5 de los 6 casos, las entrevistas fueron descritas como “cortas” o “muy cortas”, lo que muestra falta de profundidad en la evaluación.
- Aplicación de pruebas técnicas: Solo uno de los encuestados presentó algún tipo de prueba; los demás dijeron que no se les evaluaron habilidades específicas.
- Claridad del rol: Solo 2 personas sintieron que el cargo fue explicado de forma clara; las demás consideraron que no entendieron completamente lo que iban a hacer.
- Percepción de la inducción: 4 de los 6 calificaron la inducción como “nada útil” o “poco útil”, lo que indica que no se adaptó a las necesidades del cargo.
- Acompañamiento recibido: Solo una persona recibió algún tipo de acompañamiento o seguimiento formal en sus primeras semanas.
- Intención de permanencia: Solo 2 de los 6 dijeron que desean permanecer más de un año en la empresa, lo que demuestra una baja fidelización del personal nuevo.

Después de revisar los resultados de las encuestas, se puede ver con claridad que el proceso de selección y vinculación que actualmente se maneja en EDIVA S.A. tiene varias fallas que terminan afectando a quienes ingresan y, en general, al ambiente de trabajo. Aunque se nota que la empresa tiene estructuras mínimas y la intención de mejorar, en la práctica se están aplicando procesos muy rápidos, sin criterios unificados y sin un verdadero acompañamiento para las personas nuevas. Las entrevistas, como lo expresaron varios de los encuestados, fueron demasiado cortas y no se aplicaron pruebas técnicas que permitieran saber si la persona tenía el perfil. También que muchos entraron sin tener claridad sobre las funciones o condiciones reales del cargo, lo que puede generar desánimo desde el primer día. Por otra parte, se repite mucho la

idea de que la inducción no fue útil o que fue demasiado general, lo cual hace que el nuevo colaborador se sienta perdido. Y si a eso le sumamos que no hubo un acompañamiento real ni una persona asignada para guiar el proceso de adaptación, es comprensible que la mayoría no se proyecte a permanecer en la empresa por mucho tiempo.

Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas se realizaron con base en una guía semiestructurada que permitió recoger opiniones concretas y experiencias personales de los jefes. El contenido completo de la guía puede consultarse en el Anexo 3. Se realizaron tres entrevistas a jefes de área: uno del departamento Comercial, otro del área de Logística y el tercero de Talento Humano. Estas entrevistas se desarrollaron de manera semiestructurada, con preguntas abiertas que permitieran conocer su punto de vista sobre cómo se están desarrollando los procesos de selección, qué tan involucrados están en ellos y qué tanto se cumple lo que se espera en términos de adaptación del nuevo personal. A continuación, se presenta un resumen de los temas más relevantes que surgieron durante estos encuentros:

1. La urgencia por cubrir la vacante prima sobre la calidad del proceso

Los tres entrevistados coincidieron en que, por lo general, hay presión para llenar las vacantes lo más rápido posible, lo que no siempre permite hacer una buena evaluación del candidato. En palabras del jefe de logística: *“A veces uno se guía más por lo que dice la hoja de vida y lo que alcanza a preguntar en la entrevista, porque necesitamos a alguien ya mismo.”*

El jefe de comercial también mencionó que, aunque le gustaría participar más en la selección, muchas veces solo tiene contacto con el nuevo cuando ya ha sido contratado: *“Uno a veces ni sabe quién llega. Se lo presentan el lunes y ya está trabajando. Eso no siempre funciona.”*

2. Entrevistas sin estructura ni guía definida

Ninguno de los entrevistados mencionó que exista una guía oficial o estandarizada para entrevistar candidatos. Cada jefe hace sus preguntas según su criterio. Esto puede generar inconsistencias y falta de objetividad al momento de tomar decisiones. Según lo conversado en la entrevista con el jefe del talento humano pude recoger lo siguiente: *“Yo me enfoco en si es una persona con actitud, que hable claro y tenga experiencia, pero no hay un formato que seguir;”*

3. Percepción sobre la inducción y la adaptación

En cuanto al proceso de inducción, los tres reconocieron que existe una charla inicial, pero no está adaptada a cada área. El jefe de Logística fue directo al decir: *“En la inducción les hablan de historia y valores, pero no se explica lo que realmente van a hacer. Eso toca enseñarlo sobre la marcha.”* Además, coincidieron en que no hay un sistema de seguimiento formal a los nuevos. Todo queda a cargo del equipo y del propio trabajador. En palabras del jefe de Comercial: *“Uno espera que la persona pregunte si no entiende, pero no hay alguien designado para hacerle seguimiento.”*

En general, las entrevistas realizadas permitieron confirmar que, aunque en la empresa se reconoce la importancia de contratar personal que se ajuste al cargo, el día a día y la urgencia por cubrir vacantes hacen que ese proceso no se realice de forma estructurada. No existe una guía formal para hacer entrevistas ni se aplican herramientas que permitan evaluar al candidato más allá de lo que aparece en la hoja de vida. También se evidenció que la inducción, aunque existe, no está adaptada a las funciones específicas que tendrá cada persona, lo cual hace que el nuevo colaborador dependa completamente del equipo para aprender lo que debe hacer. Esto puede generar errores, desmotivación y sensación de estar desorientado en los primeros días. Por último, es claro que no hay un proceso de seguimiento definido. Cada jefe espera que el nuevo

“se adapte solo”, lo cual no siempre ocurre, especialmente cuando no hay claridad ni acompañamiento. Esta información es clave para la propuesta de mejora que se plantea en este trabajo, ya que permite entender cómo se percibe el proceso desde la posición de quienes lo aplican o supervisan, y demuestra que los problemas no son aislados, sino parte de una dinámica que necesita cambios prácticos y bien dirigidos.

Observación en campo y análisis de documentos

Se realizó un ejercicio de observación directa durante una jornada de inducción, la cual estaba dirigida a varios nuevos ingresos de la empresa. La actividad tuvo una duración aproximada de dos horas y fue dirigida por personal del área de Talento Humano. En esta jornada se abordaron temas relacionados con la historia de la empresa, su estructura organizacional, los valores institucionales, normas de comportamiento, política de seguridad y recorrido por las instalaciones. Durante la observación se pudo evidenciar que, aunque la inducción está bien intencionada, se presenta de forma muy general. Se utiliza un formato de presentación tipo diapositiva, se hace lectura de políticas y se aclaran aspectos administrativos, pero no se incluye contenido práctico adaptado al cargo de cada nuevo colaborador. Tampoco se asigna un referente (guía) para que dirija a los nuevos en sus primeros días. Al finalizar, no se realizó ninguna actividad de retroalimentación ni se entregó material para el cargo. En paralelo al ejercicio de observación, también se revisaron algunos documentos internos como el formato actual de vacante, el manual de inducción general y los registros de entrevistas de salida, con el fin de analizar cómo está estructurado el proceso de selección y vinculación desde lo formal. El formato de vacante que se utiliza actualmente contiene campos básicos como: nombre del cargo, requisitos académicos, años de experiencia y funciones generales. Sin embargo, no incluye secciones relacionadas con competencias blandas, alineación con valores organizacionales ni

elementos diferenciales por área. Esto lo convierte en un documento poco estratégico para atraer el tipo de talento que la empresa realmente necesita. El manual de inducción es un documento en PDF de 20 páginas, el cual no está segmentado por áreas ni cargos. Contiene información general sobre la historia de la empresa, normas internas, y aspectos legales y administrativos. A pesar de que ofrece una visión institucional, no brinda herramientas prácticas para que el colaborador nuevo sepa con claridad qué hacer desde su primer día. Tampoco se menciona un plan de acompañamiento posterior a la jornada de inducción. En cuanto a los registros de entrevistas de salida, se pudo revisar que estos solo incluyen la fecha de retiro, el cargo y un campo de “motivo de salida”, que se llena con términos genéricos como “renuncia voluntaria” o “mejor oferta laboral”. No hay un espacio para recoger opiniones del colaborador sobre su experiencia dentro de la empresa ni sugerencias para mejorar. Esto limita la posibilidad de aprender de los casos de rotación y ajustar procesos futuros.

Cabe aclarar que, por políticas internas de confidencialidad de EDIVA S.A., no se permite la reproducción ni publicación directa de estos documentos. Por esta razón, en este trabajo solo se expone un análisis general de lo observado y revisado, sin divulgar el contenido específico de los formatos.

Propuesta de mejora del proceso de selección, vinculación e inducción en EDIVA S.A.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se identificaron varios vacíos dentro del proceso de selección y vinculación de personal. Las entrevistas son muy breves, no se aplican pruebas por competencias, no hay un plan de inducción adaptado al cargo, y no existe un acompañamiento real durante las primeras semanas de ingreso. Además, los documentos que respaldan el proceso no están actualizados y no se aprovechan para hacer seguimiento ni mejorar.

Con base en esto, se plantea una propuesta de mejora sencilla, realista y adaptada al contexto de EDIVA, que busca fortalecer el proceso desde la publicación de la vacante hasta la integración del nuevo colaborador.

Objetivo general de la propuesta:

Fortalecer el proceso de selección, vinculación e inducción de personal en EDIVA S.A. mediante acciones prácticas que mejoren la calidad del ingreso, la claridad del rol y la permanencia de los nuevos colaboradores.

Acciones específicas que se proponen

1. Actualizar el formato de vacante

Actualmente, el formato solo incluye lo básico: nombre del cargo, estudios requeridos y funciones muy generales. Esto no permite entender el perfil completo que se busca. Se propone rediseñar este formato incluyendo aspectos como las competencias blandas necesarias, los valores de la empresa y una descripción más clara y específica de las funciones del cargo. Además de mejorar la claridad interna, esto puede atraer a candidatos que se identifiquen desde el inicio con lo que la empresa espera de ellos. Esto también ayuda a que el nuevo colaborador llegue más preparado y alineado con lo que se espera de él.

2. Diseñar una guía de entrevista estructurada por competencias

Hoy cada jefe entrevista a los candidatos como mejor le parece, sin una estructura ni una pauta común. Eso hace que algunas entrevistas se enfoquen en lo técnico, otras en la actitud, y muchas se queden cortas en ambas. Diseñar una guía que todos puedan usar, con preguntas enfocadas en competencias, permite evaluar de forma más completa y justa. Luna Arocas (2018) plantea que una entrevista estructurada permite anticipar el comportamiento futuro del trabajador, haciendo más acertada la decisión de ingreso.

3. Aplicar una prueba técnica sencilla por cargo

Muchos ingresos actuales no pasaron por una prueba técnica. Esto hace que, al ingresar, el nuevo empleado deba “aprender sobre la marcha” si no tenía la experiencia necesaria. Por eso, se propone que cada área diseñe una prueba básica que se pueda aplicar fácilmente y que permita verificar que la persona realmente tiene las habilidades necesarias. Es una forma de reducir errores de contratación sin agregar mucha carga al proceso.

4. Reorganizar la inducción general y crear una por cargo

La inducción que se observó es muy general. Aunque tiene buena intención, no prepara al candidato para lo que va a enfrentar realmente en su área. Por eso, se propone que la inducción se haga en dos momentos: una general (que se mantenga, pero más dinámica y clara) y otra específica, enfocada en el rol, donde se le entregue un manual simple, se le muestre cómo es su día a día y se le presente al equipo. Gan (2013) menciona que una buena inducción es clave para que el nuevo colaborador se sienta parte de la organización desde el inicio.

5. Asignar un referente por cada nuevo ingreso

Uno de los problemas más repetidos por los encuestados fue que, después de la inducción, nadie los acompañó ni les explicó nada más. Asignar un mentor (alguien con experiencia dentro del área) durante las dos primeras semanas ayudaría a resolver dudas en tiempo real, reducir errores y generar más confianza en el proceso de adaptación. Este acompañamiento informal tiene un impacto directo en la permanencia y motivación del nuevo colaborador.

6. Establecer seguimientos estructurados a los 15, 30 y 60 días

Hoy no existe un seguimiento formal. Una vez pasa la inducción, cada quien se adapta como puede. Para mejorar esto, se proponen tres momentos de seguimiento: a los 15, 30 y 60 días. Estas reuniones pueden ser cortas, pero deben servir para identificar dudas, aclarar funciones, y

ajustar lo necesario. Además, son una forma de que el nuevo trabajador sienta que la empresa se interesa en su proceso y que no está solo. Leal Afanador (2023) resalta la importancia de construir espacios de conversación continua para mejorar la productividad y el ambiente laboral.

7. Aplicar una encuesta de retroalimentación al tercer mes

Cuando una persona ya lleva tres meses en la empresa, tiene una visión más clara de cómo fue su ingreso. Por eso, es importante aplicar una encuesta de retroalimentación que permita recoger esas percepciones. Esto ayuda a identificar fallas en el proceso, ajustar lo que no funcionó, y también reforzar lo que sí generó un buen resultado. No se trata de evaluar al trabajador, sino de evaluar el proceso mismo. Este tipo de mecanismos de mejora continua son parte de los macroprocesos de gestión humana que menciona García Solarte et al. (2010).

Implementación de la propuesta

Las acciones que se proponen no requieren grandes inversiones ni cambios complicados, pero sí necesitan compromiso por parte del equipo y organización en la forma de aplicarlas. Para que esto funcione, es importante que cada parte sepa qué debe hacer y cuándo. Talento Humano tendría un rol clave, ya que lidera todo lo relacionado con selección e ingreso de personal. Los jefes directos deben involucrarse más, sobre todo en entrevistas, inducciones por área y seguimiento de nuevos ingresos. Y los guías asignados serían el apoyo directo de cada colaborador en sus primeras semanas.

En cuanto a los tiempos, se estima que todo el diseño, ajuste y prueba inicial de la propuesta podría hacerse en un mes. Luego, la implementación completa tomaría unos tres meses. Finalmente, a los seis meses de haber aplicado los cambios, ya se podrían empezar a ver los resultados y hacer una primera evaluación del impacto.

Con estas mejoras lo que se espera, más que cambiarlo todo, es que las cosas funcionen un poco mejor. Que cuando alguien nuevo entre a EDIVA, tenga más claro qué va a hacer, que no se sienta tan perdido desde el primer día y que tenga a quién acudir si necesita ayuda. Si se logra eso, lo más probable es que la gente se quede más tiempo, se reduzca la rotación pues van a sentir que la empresa lo recibió bien y que su trabajo sí importa. También debería mejorar el tiempo que se tarda en cubrir una vacante. Con formatos más claros, entrevistas bien hechas y pruebas prácticas sencillas, tomar decisiones sería más fácil y no habría que esperar tanto para llenar un cargo. La idea es que ese proceso vuelva a ser ágil, como lo fue antes. Y por último, si la persona siente que no solo la contrataron, sino que también la acompañaron, escucharon su opinión y le explicaron lo necesario, es mucho más probable que tenga una buena experiencia. Eso se refleja en el ambiente de trabajo y en los resultados. El objetivo es que la mayoría de quienes ingresen puedan decir que fue un buen proceso, claro, humano y útil.

Indicadores para hacer seguimiento a la mejora

Para asegurar que estas acciones no se queden solo en el papel, es importante medir qué tanto se están aplicando y si están generando resultados reales. Por eso, se proponen algunos indicadores que pueden ayudar a evaluar el avance de esta propuesta y a tomar decisiones a futuro. La idea no es complicar el trabajo del área de Talento Humano, sino tener herramientas simples que permitan ver si los cambios están funcionando. Por ejemplo, hacer seguimiento a cuántos nuevos ingresos se van antes de cumplir el año, cuánto tiempo toma cubrir una vacante, si se están asignando mentores, y qué tan satisfechos se sienten los nuevos ingresos después de un tiempo. Estos datos pueden registrarse con formatos básicos, de forma mensual o trimestral, y revisarse de manera conjunta con los jefes de área. Esto también ayuda a corregir cosas a tiempo y a fortalecer lo que sí está funcionando.

Para hacer seguimiento al proceso de mejora propuesto, se definieron algunos indicadores que permiten ver si las acciones están funcionando o si necesitan ajustes. La idea es tener herramientas simples, medibles y útiles para tomar decisiones en el área de Talento Humano.

A continuación se presentan los principales indicadores y el objetivo de cada uno. El detalle completo de cada indicador (método de cálculo, responsables, frecuencia y metas) se encuentra en el Anexo 4.

Tabla 4

Indicadores de desempeño y objetivos

Indicador	Objetivo del indicador
Tasa de rotación de nuevos ingresos	Medir cuántos nuevos ingresos se retiran antes de cumplir un año
Tiempo promedio para cubrir vacantes	Conocer cuántos días tarda en llenarse una vacante
% de nuevos con mentor asignado	Verificar si se está cumpliendo con el acompañamiento inicial
Nivel de satisfacción de nuevos ingresos	Saber cómo evalúan su experiencia los nuevos colaboradores
Seguimientos realizados (15, 30, 60 días)	Evaluar si se está haciendo el acompañamiento después de la inducción
% de entrevistas con guía aplicada	Confirmar el uso de la entrevista estructurada por competencias

Después de analizar los resultados obtenidos en esta investigación, se concluye que el proceso de selección y vinculación en EDIVA necesita ajustes simples pero significativos. Las

acciones propuestas no requieren grandes inversiones ni cambios drásticos, pero sí compromiso, organización y voluntad para mejorar lo que ya se hace. Cada acción planteada busca resolver una necesidad específica detectada: desde entrevistas muy cortas y sin estructura, hasta inducciones que no preparan bien al colaborador, pasando por la falta de acompañamiento y seguimiento. Lo que se propone no es reemplazar todo lo que hay, sino darle forma, orden y sentido a lo que ya se hace en la empresa, para que realmente tenga impacto. La implementación de estas mejoras requiere del trabajo conjunto entre el área de Talento Humano, los jefes de cada área y los mentores que acompañarán a los nuevos ingresos. A cada uno le corresponde un rol específico, y lo ideal es que se logre articular el proceso de principio a fin. El diseño de la propuesta y la prueba piloto podrían realizarse en un mes, la aplicación completa en tres meses, y los resultados podrían empezar a medirse a partir del sexto mes de implementación. Además, para no perder de vista si estas acciones realmente están funcionando, se proponen algunos indicadores de seguimiento. Estos permiten saber si la rotación bajó, si los procesos son más rápidos, si los nuevos ingresos están más satisfechos, y si los jefes están aplicando las herramientas propuestas. En el cuerpo del trabajo se presentan los principales indicadores con su objetivo, y en el Anexo 5 se puede consultar el detalle completo: cómo se mide, con qué frecuencia y quién lo gestiona.

Con estas acciones bien aplicadas, lo que se espera es mejorar la experiencia de ingreso para quienes se vinculen a EDIVA. Que no lleguen a improvisar, que tengan claridad sobre lo que deben hacer, que se sientan acompañados, y que puedan adaptarse de forma más fácil al equipo y a la cultura de la empresa. Si esto se logra, también mejorará la permanencia, el clima laboral, y el tiempo que tarda la empresa en cubrir sus vacantes. En otras palabras, no se trata de un cambio complejo, sino de hacer las cosas con más intención, con más enfoque en las

personas, y con herramientas sencillas que ayuden a que el proceso sea más claro, humano y útil para todos.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se logró desarrollar un análisis profundo sobre el proceso de selección de personal en EDIVA S.A., permitiendo identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. El cumplimiento del objetivo general se evidencia en la formulación de estrategias concretas que buscan optimizar la eficiencia del proceso, mejorar la pertinencia de los perfiles seleccionados y lograr una mayor alineación con la cultura organizacional.

Desde el análisis realizado, se logró evidenciar que el proceso actual presenta falencias como la poca estructuración de las etapas, la rotación frecuente de personal, la falta de evaluación por competencias y la escasa participación de los líderes en la toma de decisiones. Estos hallazgos permitieron cumplir el primer objetivo específico, al documentar con claridad el funcionamiento del proceso actual y sus puntos críticos.

El segundo objetivo específico también se logró alcanzar, ya que se identificaron causas concretas de las fallas en la vinculación del talento humano, como perfiles mal ajustados, tiempos apresurados de contratación y procesos de inducción muy básicos. Estos factores impactan directamente en la motivación del nuevo colaborador, la adaptación al cargo y su permanencia en la organización.

Finalmente, se diseñó una propuesta de mejora como parte del tercer objetivo, enfocada en implementar acciones sostenibles y realistas, que no generen sobrecarga operativa, pero que sí respondan a los desafíos actuales de la empresa. Esta propuesta parte de herramientas de fácil aplicación, alineadas con buenas prácticas y respaldadas por teorías actuales de la gestión del talento humano. En conjunto, el trabajo aporta elementos útiles para transformar el proceso de selección en una estrategia que no solo llene vacantes, sino que construya equipos sólidos y comprometidos.

Recomendaciones

Se recomienda estructurar el proceso de selección en fases concretas y aplicables, sin hacerlo más complicado de lo necesario. Incluir pasos como el análisis del perfil, publicación clara de vacantes, entrevistas por competencias, pruebas técnicas adaptadas a cada cargo y un acompañamiento posterior al ingreso puede generar mejoras significativas. Estas acciones ayudan a tomar decisiones más acertadas y evitan contrataciones que no se ajustan bien al cargo ni a la cultura de la empresa.

Más allá de la inducción general, es importante que las personas nuevas no se sientan solas durante sus primeras semanas. Establecer un acompañamiento cercano, ya sea por parte de un compañero o del mismo líder, les da la confianza para adaptarse, preguntar y avanzar. Este tipo de apoyo mejora el compromiso, reduce la rotación temprana y aporta al buen clima laboral desde el primer día.

También se recomienda que los líderes de área estén más presentes en el proceso de selección. Ellos conocen bien el perfil de lo que necesitan y pueden aportar valor en las entrevistas, en la revisión de pruebas o incluso en la elaboración del perfil del cargo. Su participación permite tomar decisiones más realistas y acertadas, evitando que se contrate solo por cumplir con una vacante urgente.

Una forma práctica de mejorar el proceso es escuchar a quienes lo han vivido recientemente. Saber cómo percibieron la entrevista, cómo fue la inducción o qué sintieron en su primer mes de trabajo puede dar pistas clave sobre cosas que se están haciendo bien y otras que se pueden ajustar. Esta retroalimentación directa tiene un valor enorme porque parte de la experiencia real y no de suposiciones.

Por último, es útil contar con algunos indicadores básicos que permitan hacer seguimiento a las mejoras. No se trata de crear un sistema complejo, sino de tener datos simples como cuántas personas se van en sus primeros meses, cuánto tiempo toma cubrir una vacante o qué opinan los nuevos sobre el proceso. Medir ayuda a tomar decisiones informadas y ajustar lo que sea necesario con base en evidencia.

EDIVA podría implementar algunos indicadores básicos para hacer seguimiento a estas mejoras. No se trata de crear un sistema complicado, sino de contar con datos simples que permitan saber si se está avanzando o si es necesario ajustar algo en el camino.

Finalmente, es clave seguir escuchando a los colaboradores nuevos. Su experiencia y sus opiniones permiten ver detalles que muchas veces se pasan por alto. Tener en cuenta esa mirada puede aportar mucho valor para seguir mejorando.

Bibliografía

- Andrews, D., & Mohammed, A. (2020). Employee retention strategies for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Human Resources Management*, 8(1), 12–25.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Bolívar, G., & Canamejoy, J. (2015). Propuesta para reducir la rotación del personal en una empresa comercial en Bogotá [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002. Diario Oficial No. 45.046.
- Congreso de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. Diario Oficial No. 48.587.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Congreso de Colombia. (2022). Ley 2225 de 2022. Diario Oficial No. 52.112.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202225%20DEL%2030%20DE%20JUNIO%20DE%202022.pdf>
- DANE. (2023). Encuesta Nacional de Calidad del Empleo – PYMES.
- Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas (pp. 21–29). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F., & Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano. *Advocatus*, 14(28), 1–15.
<https://doi.org/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento (pp. 201–240). Difusora Larousse - Pirámide.

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

Ministerio de Trabajo de Colombia. (2023). Código Sustantivo del Trabajo.

<https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/codigo-sustantivo-del-trabajo>

Murillo Vargas, G., García Solarte, M., & González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana (pp. 18–51). Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2.^a ed., pp. 44–55, 142–188). Editorial ICB.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano (pp. 21–40). Universidad del Norte.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

Torres Pineda, A. (2016). Análisis del proceso de selección de personal y su incidencia en la rotación del talento humano en una pyme de servicios de ingeniería en Bogotá [Trabajo de grado, Universidad Libre]. Repositorio Institucional.