

## **Digitalización y eficiencia en el proceso de contratación del talento humano en Prosegur**

Carolyn Stefany Erazo López

Paula Andrea Agudelo Cardona

Eduar Andrés Audor Ortega

Jeison Alexander Gamboa Caicedo

Mileidy David Moreno

Asesor:

Christiam Soto Vallejo

Magister en Logística y Cadena de Suministro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela ECACEN

Administración de Empresas

2026

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a las organizaciones que reconocen en su talento humano el principal motor de crecimiento y sostenibilidad, así como a los colaboradores que, con su compromiso y esfuerzo diario, contribuyen al fortalecimiento del clima organizacional y la motivación laboral. De manera especial, se dedica a la empresa Prosegur, como objeto de estudio, con la convicción de que la mejora continua de sus procesos de gestión humana impacta positivamente tanto en el bienestar de las personas como en el logro de los objetivos organizacionales.

## **Agradecimientos**

Agradecemos en primer lugar a Dios por brindarnos la sabiduría, la fortaleza y perseverancia necesaria para poder culminar de manera satisfactoria este proyecto de grado, así mismo por guiarnos a lo largo de toda nuestra formación académica y profesional.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por ofrecernos una educación de calidad, flexible e inclusiva, contribuyendo significativamente con el desarrollo de nuestras competencias profesionales dentro del programa de Administración de Empresas.

De manera especial, agradecemos a nuestro tutor del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano Christian Soto Vallejo, quien, a través de su acompañamiento, orientación académica y conocimientos, nos aportó de manera significativa al fortalecimiento de nuestras capacidades analítica, críticas y estratégicas en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

Así mismo extendemos nuestro agradecimiento a cada uno de los tutores que nos acompañaron durante toda la carrera, por la disposición, el compromiso y las retroalimentaciones oportunas que fueron fundamentales para el adecuado desarrollo y culminación de este proyecto.

Finalmente, queremos agradecer a cada una de nuestras familias y compañeros de estudio por el apoyo constante que nos dieron, al igual que la comprensión y la motivación que nos dieron en cada momento, siendo esto clave y determinante para alcanzar este logro académico.

## Resumen

El presente proyecto de grado analiza el proceso de captación e incorporación de personal en la empresa Prosegur, identificando desafíos operativos derivados del uso de métodos tradicionales y manuales que limitan la eficiencia organizacional.

El objetivo principal es proponer un modelo de mejora mediante el diseño de un aplicativo orientado al manejo estratégico del talento humano, bajo un enfoque cualitativo y alcance descriptivo que permite comprender las debilidades actuales frente a las exigencias modernas. A partir del diagnóstico, se desarrolla un plan integral que incluye inducción digital y estrategias de reskilling para fortalecer las competencias tecnológicas de los colaboradores.

Debido a las restricciones del cronograma, el proyecto entrega un esquema estructural detallado y un instructivo operativo que sirven como base técnica para la ejecución del programa.

Los resultados esperados subrayan que la migración hacia una gestión digital optimiza los recursos institucionales, mejora la transparencia y reduce la rotación de personal, consolidando una cultura organizacional moderna y eficiente en servicios de seguridad de alta criticidad.

***Palabras clave:*** Gestión Del Talento, Transformación Digital, Reclutamiento, Seguridad Privada, Eficiencia Organizacional.

### **Abstract**

This degree project analyzes the recruitment and onboarding process at Prosegur, identifying operational challenges arising from traditional and manual methods that limit organizational efficiency.

The main objective is to propose an improvement model through the design of an application oriented toward strategic human talent management, using a qualitative approach and descriptive scope to understand current weaknesses against modern demands.

Based on the diagnosis, a comprehensive plan is developed, including digital induction and reskilling strategies to strengthen employees' technological competencies. Due to schedule constraints, the project delivers a detailed structural scheme and an operational manual that serve as the technical basis for the program's execution.

Expected results highlight that migrating toward digital management optimizes institutional resources, improves transparency, and reduces staff turnover, consolidating a modern and efficient organizational culture in high-criticality security services.

**Keywords:** Talent management, Digital transformation, Recruitment, Private security, Organizational efficiency.

**Tabla de contenido**

Introducción .....	8
Planteamiento del Problema .....	10
Justificación .....	13
Objetivos .....	15
Antecedentes .....	16
Marco teórico .....	18
Marco Legal .....	21
Metodología del Proyecto .....	24
Resultados .....	29
Conclusiones .....	38
Recomendaciones .....	40
Referencias Bibliográficas .....	42

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Aplicativo Prosegur, Mockups (Referencia Visual)</i> .....	33
-------------------------------------------------------------------------------	----

## Introducción

La transformación digital ha impulsado cambios significativos en los procesos organizacionales, especialmente en la gestión del talento humano, donde la rapidez, la objetividad y la capacidad de atraer perfiles idóneos se han convertido en prioridades estratégicas. De acuerdo con Chiavenato (2020), la gestión moderna del talento demanda herramientas innovadoras que permitan responder con eficiencia a las dinámicas actuales del entorno laboral. En este sentido, la digitalización del reclutamiento y selección constituye un elemento clave para garantizar la competitividad, ya que facilita la automatización de tareas, la evaluación objetiva y el acceso a un mayor número de candidatos (Cuesta Santos, 2010; González Cao, 2023).

Prosegur, como compañía representativa en el área de la seguridad privada, necesita gestiones incorporaría ágiles y confiables que garanticen la idoneidad del personal encargado de velar por los bienes e intereses de sus clientes. Sin embargo, la persistencia de métodos tradicionales y la adopción parcial de tecnologías ha limitado la eficiencia operativa y la calidad de las decisiones en la selección de talento, evidenciando la necesidad de fortalecer su transformación digital (Martínez & Pineda, 2022; Noriega Niño de Guzmán & Farfán Pimentel, 2024).

En esta ocasión, el proyecto incorpora un enfoque más amplio que no solo analiza la digitalización del proceso de selección y contratación, sino que también desarrolla un plan integral de inducción, entrenamiento y capacitación orientado al fortalecimiento de las competencias digitales del personal vinculado. Este plan incluye módulos formativos sobre transformación digital, uso de herramientas tecnológicas de gestión humana, normativas del

sector y habilidades operativas clave. De manera complementaria, se integran estrategias de reskilling y upskilling que permiten al talento adquirir nuevas competencias o potenciar las existentes, facilitando su adaptación a las demandas tecnológicas actuales.

Finalmente, se propone un plan de retención y fidelización que articula bienestar, desarrollo profesional y mediciones periódicas de impacto, garantizando que la modernización del proceso de contratación en Prosegur se sostenga en el tiempo y contribuya a la eficiencia, la calidad y la continuidad del talento humano en la organización.

## Planteamiento del Problema

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la acelerada transformación digital y la creciente presión por aumentar la competitividad, muchas organizaciones continúan utilizando métodos tradicionales para la captación e incorporación del personal. Prácticas como convocatorias físicas, revisión manual de hojas de vida, comunicación exclusivamente presencial y entrevistas no sistematizadas siguen siendo comunes en el mercado laboral. Aunque estos procedimientos han sido funcionales durante décadas, hoy resultan insuficientes frente a los desafíos que imponen la innovación, la agilidad operativa, la transparencia y la necesidad de decisiones estratégicas basadas en datos (Chiavenato, 2020). De este modo, las empresas que persisten en modelos manuales de gestión del talento humano enfrentan limitaciones significativas en la cobertura de candidatos, la precisión de la selección, la reducción de sesgos y la eficiencia temporal en el proceso.

La literatura especializada señala que la digitalización en la gestión del talento humano constituye un componente esencial para mejorar los sistemas de reclutamiento, selección y vinculación, debido a que aporta mecanismos más equitativos, automatizados y eficientes (Cuesta Santos, 2010; González Cao, 2023). Martínez y Pineda (2022) sostienen que la adopción de herramientas digitales fortalece el desarrollo organizacional al permitir una administración del capital humano alineada con las dinámicas contemporáneas. A su vez, Noriega Niño de Guzmán y Farfán Pimentel (2024) afirman que la planificación estratégica del talento debe incluir sistemas tecnológicos que faciliten la toma de decisiones fundamentadas, especialmente en entornos organizativos sujetos a cambios constantes.

En el caso de Prosegur, empresa líder en soluciones de seguridad, la calidad del proceso de selección de personal constituye un elemento crítico debido a la naturaleza sensible de los servicios que presta y al alto nivel de confiabilidad que exige el sector. Sin embargo, la compañía actualmente opera con un sistema de selección predominantemente manual, sin plataformas de reclutamiento digital optimizadas ni herramientas automatizadas para el filtrado de candidatos o la evaluación psicométrica. Esta ausencia de digitalización genera procesos extensos, poco estandarizados, con altos niveles de subjetividad y con mayor vulnerabilidad frente a la rotación de personal, afectando directamente la efectividad institucional (Herrera & Vargas, 2020; Heredia, 2019). Lo anterior es consistente con lo planteado por Chiavenato (2020), quien advierte que las organizaciones que no modernizan sus prácticas de gestión de talento pierden atractivo, capacidad de retención y competitividad estratégica.

Esta situación refleja una brecha importante entre las exigencias del entorno laboral moderno y las prácticas internas de Prosegur. Ello representa un riesgo institucional por tres razones fundamentales:

**Eficiencia operativa reducida:** los procesos manuales aumentan los tiempos de contratación y dificultan la adecuada respuesta ante vacantes urgentes.

**Pérdida de objetividad:** la falta de filtros automatizados incrementa las decisiones basadas en percepciones, lo que puede disminuir la calidad del talento incorporado.

**Desalineación estratégica:** la ausencia de tecnologías de apoyo en el proceso de selección limita la evolución hacia una gestión inteligente del talento humano, aspecto clave para organizaciones intensivas en servicios como Prosegur.

De acuerdo con Pérez y Rodríguez (2021), el uso de sistemas digitales en la selección de personal no solo mejora los tiempos y la calidad del proceso, sino que contribuye a la coherencia entre las necesidades organizacionales y los perfiles contratados. Por tanto, se hace necesario analizar en profundidad cómo influye la ausencia o implementación parcial de herramientas digitales en la eficiencia y calidad del proceso de captación e incorporación de personal en Prosegur, con el propósito de identificar brechas, oportunidades de mejora y la pertinencia de adoptar una plataforma digital que optimice, estandarice y fortalezca este proceso estratégico.

En esta línea, avanzar hacia la digitalización del talento humano no implica únicamente incorporar tecnología, sino impulsar una transformación integral centrada en la transparencia, la analítica y la eficiencia. Esto implica migrar de un modelo tradicional basado en procedimientos manuales a una gestión inteligente del talento apoyada en sistemas de postulación en línea, algoritmos de preselección automática, pruebas psicométricas digitalizadas y plataformas para la evaluación de competencias.

De esta manera, el estudio cobra relevancia tanto a nivel teórico como práctico, ya que permitirá comprender el impacto real que tienen las herramientas digitales en un entorno organizacional específico, al tiempo que brindará insumos para que Prosegur modernice sus procesos, incremente la calidad del talento vinculado reduzca la rotación y fortalezca su competitividad en un mercado que exige rapidez, precisión y confiabilidad.

### **Pregunta Investigativa**

¿De qué manera incide el uso de herramientas digitales en la eficiencia y calidad del proceso de captación e incorporación de personal en la empresa Prosegur?

## **Justificación**

La transformación digital representa hoy un eje fundamental para la modernización de los procesos organizacionales, especialmente en áreas críticas como la gestión del talento humano. En un entorno caracterizado por la alta competitividad, la volatilidad de los mercados y la acelerada evolución tecnológica, las organizaciones requieren sistemas de reclutamiento y selección que garanticen eficiencia, objetividad y confiabilidad. Autores como Chiavenato (2020) y Dessler (2021) destacan que la gestión del talento debe apoyarse en herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos, reducir la subjetividad en la toma de decisiones y asegurar la incorporación de personal alineado con las necesidades estratégicas del negocio.

En el caso de Prosegur, empresa líder en el sector de seguridad privada, la pertinencia de fortalecer la digitalización de sus procesos de contratación resulta especialmente relevante debido a la naturaleza de sus operaciones. La selección del personal no solo debe asegurar competencias técnicas, sino también altos niveles de confiabilidad, integridad y profesionalismo, ya que los colaboradores tienen la responsabilidad de resguardar bienes y personas. La persistencia de métodos tradicionales caracterizados por la lentitud, la fragmentación de información y la dependencia de evaluaciones manuales limita la capacidad de respuesta frente a la demanda del mercado y aumenta el riesgo de decisiones poco acertadas.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se justifica en la necesidad de analizar, comprender y proponer mejoras que potencialicen la transformación digital dentro del área de talento humano de Prosegur. La adopción de herramientas tecnológicas robustas permitiría optimizar la eficiencia operativa, incrementar la transparencia del proceso, garantizar evaluaciones basadas en datos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la selección de

personal. Asimismo, contribuiría a la mejora continua de los estándares de calidad en la organización y al cumplimiento de las exigencias del sector, consolidando su posicionamiento competitivo.

Finalmente, este estudio adquiere relevancia académica y práctica al aportar evidencia sobre el impacto de la digitalización en la gestión del talento humano dentro de una empresa de seguridad privada, un sector donde la selección adecuada del personal es un factor crítico de éxito. La investigación no solo permitirá identificar brechas en los procesos actuales, sino también fundamentar recomendaciones que apoyen la transición hacia sistemas más modernos, integrados y sostenibles.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de mejora que incremente la eficiencia y objetividad del proceso de captación e incorporación de personal de Prosegur, a través del diseño y validación funcional de una aplicación orientada al manejo estratégico del talento humano.

### **Objetivos Específicos**

Evaluar la presente situación del método de captación e incorporación de personal en Prosegur, para identificar etapas críticas y brechas de eficiencia que limitan la calidad y la agilidad de contratación.

Diseñar un conjunto de funcionalidades clave como el módulo de requisitos y postulación digital, el de puntuación y preselección automática y el módulo de evaluación inicial de competencias, orientadas a automatizar y optimizar las tareas de la fase inicial del proceso de selección, enfocándose en mejorar la racionalidad de las decisiones que se vayan a tomar al incorporar nuevo personal.

Implementar y validar de manera funcional la propuesta de aplicación digital en el módulo de requisitos y postulación digital, con el fin de medir su impacto potencial en la reducción de tiempos y eliminación de postulaciones no aptas para la organización.

## **Antecedentes**

### **Antecedente Internacional**

Iglesias Álvarez (2019) desarrolló el estudio de los procesos de selección en la era digital en España, con el objetivo de analizar el impacto de las plataformas digitales y los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) en los procesos de reclutamiento y selección. La investigación evidenció que la digitalización reduce significativamente los tiempos de contratación, mejora la trazabilidad de la información y disminuye los sesgos en la evaluación de los aspirantes. Como conclusión, el autor sostiene que la transformación digital en la gestión del talento humano fortalece la competitividad organizacional y optimiza la calidad de las decisiones en la selección de personal, lo cual respalda la pertinencia de implementar herramientas tecnológicas en procesos como los de Prosegur.

### **Antecedente Nacional**

Arrechea (2022) realizó la investigación "Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica, cuyo propósito fue analizar cómo la integración de tecnologías digitales en la gestión humana influye en el desempeño organizacional. Los resultados demostraron que las organizaciones colombianas que incorporan plataformas digitales en sus procesos de reclutamiento, selección e inducción presentan mejoras en la productividad, el clima organizacional y la retención del personal. El estudio concluye que la digitalización constituye una ventaja competitiva sostenible, lo cual se relaciona directamente con el presente proyecto orientado a fortalecer el proceso de captación e incorporación de personal en Prosegur.

### **Antecedente Local**

Herrera y Vargas (2020) desarrollaron el estudio Diagnóstico y propuestas para la mejora de la gestión del talento humano en organizaciones de servicios, cuyo objetivo fue analizar los procesos de selección y contratación en una organización del sector servicios e identificar oportunidades de mejora mediante la digitalización. Los autores concluyeron que los procesos manuales generan demoras, subjetividad y baja trazabilidad, mientras que la implementación de herramientas digitales optimiza los tiempos de vinculación y mejora la calidad del talento incorporado. Este antecedente se relaciona con el presente proyecto al evidenciar beneficios similares en contextos organizacionales comparables al sector de la seguridad privada.

### **Síntesis de Antecedentes**

Los antecedentes internacionales, nacionales y locales demuestran que la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección mejora la eficiencia, la objetividad y la calidad de la gestión del talento humano. Asimismo, evidencian que el uso de herramientas tecnológicas fortalece la toma de decisiones, reduce la rotación y mejora la experiencia del candidato. En este sentido, el presente proyecto se fundamenta en estos hallazgos para analizar y proponer mejoras al proceso de captación e incorporación de personal en Prosegur.

## Marco teórico

### **Digitalización del Reclutamiento y Selección**

La digitalización del reclutamiento y la selección de personal implica el uso de plataformas tecnológicas, sistemas de gestión de candidatos (ATS), pruebas en línea, análisis de datos e inteligencia artificial para mejorar la eficiencia y efectividad de estos procesos. Según Dessler (2021), estas herramientas permiten automatizar tareas operativas, ampliar el alcance del reclutamiento y mejorar la objetividad en la evaluación de los candidatos.

Además, García y López (2022) sostienen que la digitalización del reclutamiento contribuye a la transparencia, equidad y rapidez en los procesos de contratación, al reducir sesgos humanos y facilitar evaluaciones basadas en criterios previamente establecidos. Esto resulta especialmente relevante en sectores donde la confiabilidad del personal es crítica, como el de la seguridad privada.

### ***Marco Conceptual***

**Gestión del Talento Humano.** La gestión del talento humano se concibe como el conjunto de políticas, prácticas y procesos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2020) señala que el talento humano constituye el activo más importante de las organizaciones, ya que son las personas quienes aportan conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten generar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la adecuada gestión del talento se convierte en un factor estratégico para el crecimiento y la permanencia de las empresas en entornos altamente competitivos.

Asimismo, Dessler (2021) afirma que la gestión del talento humano ha evolucionado desde una función meramente administrativa hacia un rol estratégico, alineado con la visión y los objetivos corporativos. Esta evolución exige la implementación de prácticas modernas que permitan responder con agilidad a los cambios del entorno laboral y a las nuevas demandas del mercado.

**Gestión del Talento Humano en el Sector de la Seguridad Privada.** El sector de la seguridad privada presenta características particulares que exigen procesos rigurosos de selección de personal. De acuerdo con Pérez y Ramírez (2021), las empresas de seguridad deben garantizar altos estándares de confiabilidad, ética y responsabilidad en su personal, debido a la naturaleza sensible de sus funciones.

En este contexto, la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer los controles, mejorar la trazabilidad de la información y asegurar decisiones más precisas. La implementación de tecnologías digitales en empresas como Prosegur permite no solo optimizar la gestión del talento humano, sino también fortalecer la confianza de los clientes y la reputación organizacional

**Reclutamiento y Selección de Personal.** El reclutamiento y la selección son procesos fundamentales dentro de la gestión del talento humano, ya que permiten identificar y elegir a los candidatos más idóneos para ocupar un puesto de trabajo. Según Chiavenato (2020), el reclutamiento consiste en atraer candidatos potencialmente calificados, mientras que la selección implica evaluar y elegir al aspirante que mejor se ajuste a los requerimientos del cargo y a la cultura organizacional.

Un proceso de selección inadecuado puede generar altos costos para la organización, tales como rotación de personal, bajo desempeño y afectación del clima organizacional. Por ello, Werther y Davis (2019) destacan la importancia de aplicar métodos objetivos y sistemáticos que reduzcan la subjetividad y mejoren la calidad de las decisiones en la contratación de personal.

**Transformación Digital en las Organizaciones.** La transformación digital se define como la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de la organización, generando cambios significativos en la forma de operar y de ofrecer valor. Para Westerman, Bonnet y McAfee (2018), la transformación digital no se limita a la adopción de tecnología, sino que implica una reconfiguración de los procesos, la cultura organizacional y el modelo de gestión.

En el ámbito organizacional, la transformación digital permite optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones basada en datos. Las empresas que no adoptan estrategias digitales corren el riesgo de perder competitividad frente a aquellas que logran adaptarse de manera ágil a los avances tecnológicos.

## **Marco Legal**

### **Código Sustantivo del Trabajo (CST)**

Es la ley marco que define el contrato de trabajo, sus modalidades, la jornada laboral, el salario, las prestaciones sociales, la terminación del contrato y la existencia del período de prueba. El proceso de selección digital debe operar como un medio para formalizar un contrato que cumpla con los requisitos del CST.

#### ***Artículo 76 al 80, Regula la Etapa de Validación del Empleado***

Permite a la empresa evaluar las capacidades del colaborador, con este el empleado también puede valorar los beneficios de las circunstancias de trabajo. La digitalización del onboarding tiene que documentar claramente el inicio, la duración (máximo dos meses en contratos a término indefinido) y la evaluación de este período.

#### ***Ley 1581 de 2012 y Decretos Reglamentarios (Régimen General de Protección de Datos Personales***

Es la base para el tratamiento legal de los datos de los candidatos y empleados (hojas de vida, resultados de pruebas). Exige la aprobación anticipada, expresa e informada de la parte para recolectar y usar sus datos.

#### ***Decreto Ley 356 de 1994 y Normas Modificatorias (Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada)***

Normatiza el sector de Prosegur exigiendo condiciones rigurosas de idoneidad, capacitación y antecedentes para el personal. La aplicación digital debe asegurar el estricto cumplimiento y la verificación de estos requisitos legales.

#### **Sistema de Seguridad Social Integral (Ley 100 de 1993 y sus Modificaciones)**

Regula las afiliaciones y cotizaciones al régimen de seguridad social obligatorio, por lo que es obligatorio desde el momento de la vinculación del trabajador.

**Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) (Ley 1562 de 2012 y Decreto 1072 de 2015)**

Exige al empleador establecer, documentar y mantener un SG-SST. Si bien tiene mayor relación con la etapa de post- contratación, inducción en seguridad y salud y los exámenes de ingreso son parte integral del proceso de incorporación, que debe ser gestionado eficientemente por el sistema digital.

***Decreto 1083 de 2015***

Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública, recopila lineamientos de la gestión humana, lo que incluye realizar de forma obligatoria capacitaciones de inducción y reinducción. Un sistema digital de contratación debe integrarse con el módulo de inducción para un onboarding eficiente.

***2.2.8.1 Inducción***

Se define como el proceso dirigido a orientar y facilitar la integración del nuevo servidor a la cultura, los deberes, la ética, los sistemas de gestión, y la estructura organizacional de la entidad.

***Art. 2.2.8.3 Obligatoriedad y Periodicidad***

La Inducción es obligatoria para todo servidor que se vincule. La reinducción debe realizarse, como mínimo, cada dos años o cada vez que ocurran cambios que afecten sustancialmente la organización o la función del servidor.

***Art. 2.2.8.4 Contenido Mínimo de la Inducción***

Detalla el contenido que debe tener la inducción, incluyendo: la misión, visión, políticas, valores, estructura organizacional, régimen disciplinario, SG-SST, y la evaluación del desempeño.

***Art. 2.2.8.7 Evaluación***

Los programas de Inducción y Reinducción deben ser evaluados para asegurar su efectividad, y los resultados deben ser utilizados para mejorar los procesos.

***Art. 2.2.8.9 Inducción en el Período de Prueba***

Especifica que el proceso de inducción debe realizarse en el período de prueba para los empleados de carrera, para garantizar que el nuevo funcionario conozca su puesto de trabajo antes de ser evaluado.

***Ley 361 de 1997 Inclusión Social de Personas con Discapacidad***

Solicita a organizaciones contratantes incluir laboralmente a individuos en situación de discapacidad, estableciendo “principio de no discriminación”, para la selección e incorporación de personal.

## **Metodología del Proyecto**

La metodología del presente proyecto se fundamenta en un enfoque aplicado, orientado a evaluar y mejorar la eficiencia y la calidad del proceso de captación e incorporación de personal en la empresa Prosegur, mediante la digitalización del proceso de selección y contratación del talento humano. El estudio parte del análisis de las prácticas actuales utilizadas por la organización, con el propósito de identificar brechas operativas, limitaciones tecnológicas y oportunidades de mejora que inciden directamente en la agilidad, objetividad y trazabilidad del proceso de contratación.

El proyecto adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, dado que se centra en examinar los procesos existentes de reclutamiento, selección e incorporación, sin manipular variables, permitiendo comprender cómo se desarrolla actualmente el método de captación de personal y cuáles son sus principales debilidades frente a las exigencias del entorno organizacional moderno.

### **Tipo de Proyecto**

El estudio se enmarca en un proyecto de mejora organizacional, de carácter no experimental, orientado al análisis de procesos internos y a la formulación de propuestas de optimización apoyadas en herramientas digitales, alineadas con la gestión estratégica del talento humano.

### **Contexto y Población**

La metodología se desarrolla en la empresa Prosegur, perteneciente al sector de la seguridad privada, organización que requiere procesos de contratación confiables, eficientes y estandarizados debido a la naturaleza crítica de sus operaciones.

Actualmente, la organización cuenta con una planta global de 11.000 colaboradores internos. No obstante, dado que el análisis se enfoca específicamente en los procesos de captación, selección y contratación, la población de estudio no se limita al personal activo, sino que comprende el flujo constante de aspirantes y candidatos para cargos tanto operativos como administrativos. Esto permite evaluar la eficacia del modelo de contratación frente a la alta demanda de talento humano que caracteriza al sector.

## **Fases Metodológicas del Proyecto**

### ***Fase 1, Análisis del Proceso de Selección y Contratación***

En esta fase se realiza un análisis del proceso actual de selección y contratación con el fin de identificar prácticas tradicionales, limitaciones tecnológicas y su impacto en la eficiencia y calidad del proceso de captación e incorporación de personal. Esta revisión permite reconocer cómo la claridad del proceso, los tiempos de respuesta y el uso limitado de herramientas digitales influyen en la objetividad de las decisiones y en la agilidad de la contratación.

#### Instrumentos de Apoyo

- Lista de chequeo del proceso de selección y contratación.
- Revisión documental de procedimientos internos.
- Observación directa del proceso de incorporación.

#### Aspectos Evaluados

- Claridad y estructura del proceso de selección.
- Uso de herramientas digitales en el reclutamiento y evaluación.
- Comunicación con los candidatos.
- Percepción de equidad y objetividad en la contratación.

### ***Fase 2, Diseño y Estructuración del Proceso de Selección y Contratación Digital.***

A partir de los hallazgos identificados en la fase anterior, esta fase se orienta al diseño y estructuración de un proceso de selección y contratación digital, con el propósito de optimizar la captación e incorporación del talento humano. Se busca definir un modelo más eficiente, estandarizado y apoyado en herramientas tecnológicas que permita mejorar la calidad del proceso y reducir tiempos operativos.

#### Actividades principales

- Definición de las etapas del proceso de selección y contratación digital.
- Identificación de herramientas digitales para reclutamiento, evaluación y gestión de candidatos.
- Estandarización de criterios y formatos de evaluación.
- Diseño del flujo digital de incorporación del nuevo colaborador.

#### Resultados esperados:

- Proceso de selección y contratación digital estructurado.
- Mayor eficiencia y reducción de los tiempos de vinculación.
- Mejora en la organización, trazabilidad y control del proceso.

### ***Fase 3, Análisis, Retroalimentación y Mejora Continua del Proceso de Selección y Contratación Digital.***

En esta fase se plantea la implementación piloto del proceso de selección y contratación digital diseñado, con el fin de validar su funcionalidad y pertinencia dentro del contexto organizacional de Prosegur. Esta aplicación permite evaluar el desempeño del modelo digital en condiciones reales de operación.

#### Actividades

- Aplicación del proceso digital en procesos de contratación seleccionados.
- Capacitación básica del personal encargado del proceso.
- Acompañamiento en el uso de las herramientas digitales.

#### ***Fase 4, Seguimiento y Evaluación del Impacto del Proceso Digital***

Posteriormente, se desarrollará una fase de seguimiento y evaluación orientada a medir el impacto del proceso de selección y contratación digital en términos de eficiencia y calidad del proceso de captación e incorporación.

#### Instrumentos e indicadores

- Encuesta de seguimiento aplicada a procesos recientes de contratación.
- Indicadores de gestión del proceso.
- Comparación de resultados antes y después de la digitalización.

#### Indicadores clave

- Tiempo de contratación.
- Nivel de organización y trazabilidad del proceso.
- Percepción de claridad y objetividad en la selección.
- Uso efectivo de herramientas digitales.

#### ***Fase 5, Análisis de Resultados y Mejora Continua***

A partir de los resultados obtenidos en la fase de evaluación, se realizará un análisis integral que permita identificar oportunidades de mejora y formular acciones de retroalimentación orientadas al fortalecimiento continuo del proceso de selección y contratación digital en Prosegur. Este análisis se basará en la interpretación de los indicadores de desempeño

definidos previamente, así como en la revisión de la información generada durante las etapas de captación e incorporación del personal.

Esta fase se enfocará en ajustar y optimizar las prácticas de captación e incorporación del talento humano, asegurando que el proceso sea cada vez más eficiente, coherente y alineado con las necesidades organizacionales. A partir de los hallazgos, se identificarán posibles cuellos de botella, duplicidad de tareas y oportunidades de automatización que pueden ser abordadas mediante el uso estratégico de herramientas digitales, contribuyendo a una mayor agilidad y estandarización del proceso de contratación.

Asimismo, el análisis de resultados permitirá evaluar el nivel de coherencia entre el modelo de contratación digital propuesto y los requerimientos operativos de la organización, verificando su funcionalidad, pertinencia y facilidad de uso. Esta evaluación facilitará la formulación de ajustes técnicos y procedimentales que fortalecen la integración del modelo dentro de la gestión del talento humano, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

De este modo, la mejora continua del proceso de selección y contratación digital se consolidará como un eje estratégico para fortalecer la gestión del talento humano en Prosegur, al apoyar la toma de decisiones basada en información estructurada y confiable. Esta fase permitirá cerrar el ciclo metodológico del proyecto, asegurando que los resultados obtenidos contribuyan de manera efectiva al cumplimiento del objetivo general y a la optimización del proceso de incorporación de personal.

## Resultados

El análisis desarrollado en el presente trabajo evidencia que la limitada incorporación de herramientas digitales en los procesos de reclutamiento y selección de personal impacta directamente la eficiencia operativa y la calidad de las decisiones en la gestión del talento humano. En el caso de Prosegur, la dependencia de métodos tradicionales genera demoras en la cobertura de vacantes, dificultades en la sistematización de la información de los candidatos y una mayor probabilidad de sesgos en la evaluación, lo cual resulta crítico para una organización que requiere altos estándares de confiabilidad y precisión en la contratación de su personal.

Los resultados del análisis teórico permiten establecer que la digitalización del reclutamiento y la selección facilita la automatización de tareas repetitivas, como la recepción y filtrado de hojas de vida, lo que optimiza el uso del tiempo del área de talento humano y permite focalizar los esfuerzos en evaluaciones más estratégicas. Asimismo, el uso de plataformas digitales y sistemas de gestión de candidatos contribuye a la estandarización de los criterios de selección, reduciendo la subjetividad y fortaleciendo la transparencia del proceso, aspectos fundamentales en el sector de la seguridad privada.

Desde una perspectiva estratégica, se identificó que la transformación digital en la gestión del talento humano favorece una mayor alineación entre las competencias del personal seleccionado y las exigencias del puesto de trabajo. Esto se traduce en una disminución potencial de la rotación de personal y en un mejor desempeño organizacional, dado que las decisiones de contratación se sustentan en datos objetivos y evaluaciones integrales. En el contexto de Prosegur, esta alineación resulta especialmente relevante para minimizar riesgos operativos y garantizar la continuidad del servicio.

## **Propuesta Funcional + Mockups**

Propuesta de diseño de un aplicativo para gestionar el proceso de contratación de principio a fin, con trazabilidad, control por etapas, automatización y visibilidad para reclutamiento, Líderes y áreas de soporte.

### **Pantallas y Funcionalidades**

#### ***1) Login / Acceso***

Permite a los usuarios ingresar con credenciales corporativas.

Recuperación de contraseña y control de acceso por rol.

Acceso rápido a módulos según perfil (Reclutador, Líder, Admón.).

Descripción: permite el ingreso seguro al sistema mediante credenciales corporativas, con control de acceso según el rol asignado (reclutador, líder o administración).

#### ***2) Dashboard (Inicio)***

Resumen operativo: vacantes activas, candidatos por etapa y tareas pendientes.

Indicadores rápidos: entrevistas del día, aprobaciones pendientes, alertas.

Acceso directo a vacantes prioritarias y acciones rápidas.

Descripción: presenta un resumen general del proceso de selección, mostrando vacantes activas, candidatos por etapa, tareas pendientes y alertas relevantes.

#### ***3) Vacantes (Listado)***

Visualizar todas las vacantes con estado (abierta, en proceso, cerrada).

Filtros por ciudad, área, tipo de cargo y fecha.

Acción rápida: crear nueva vacante o abrir detalles.

Descripción: muestra todas las vacantes registradas, indicando su estado y permitiendo su búsqueda mediante filtros por ciudad, área, tipo de cargo y fecha.

#### **4) Crear / Editar Vacante**

Registro del perfil requerido: cargo, ubicación, modalidad, salario/rango.

Definir etapas del proceso y responsables (reclutador + líder).

Publicación controlada y fecha de vigencia.

Descripción: permite registrar o actualizar la información de una vacante, definiendo el perfil requerido, responsables, etapas del proceso y vigencia.

#### **5) Pipeline de Candidatos (Kanban)**

Gestión visual por etapas: aplicado → preselección → entrevista → oferta → contratado.

Mover candidatos entre etapas con registro de auditoría.

Indicadores de cuellos de botella y SLA por etapa.

Descripción: facilita la visualización del avance de los candidatos a través de las diferentes etapas del proceso de selección de manera gráfica y ordenada.

#### **6) Perfil del Candidato**

Ficha completa: datos personales, CV, historial de etapas y comentarios.

Documentos asociados y estado de cumplimiento.

Acciones rápidas: agendar entrevista, solicitar documentos, generar oferta.

Descripción: centraliza la información del candidato, incluyendo datos personales, hoja de vida, historial del proceso, comentarios y documentos asociados.

#### **7) Entrevistas (Agenda + Evaluación)**

Agendamiento con fecha/hora y responsables.

Plantillas de evaluación (Scorecards) por rol.

Registro de feedback y decisión (avanzar / rechazar / pendiente).

Descripción: permite agendar entrevistas y registrar evaluaciones mediante plantillas estructuradas, facilitando la toma de decisiones.

### **8) Oferta Laboral**

Generación de oferta con plantilla y variables (cargo, salario, fecha de ingreso).

Aprobaciones internas antes de enviar al candidato.

Seguimiento de estado: enviada, aceptada, rechazada, vencida.

Descripción: gestiona la creación, aprobación y envío de ofertas laborales, asegurando coherencia en las condiciones propuestas.

### **9) Oferta / Contratación**

Checklist de documentos finales y validaciones requeridas.

Integración con firma electrónica (si aplica).

Confirmación de contratación y creación de registro final.

Descripción: verifica el cumplimiento de los requisitos finales y confirma la contratación del candidato seleccionado.

### **10) Reporte de Selección**

Métricas: tiempo por etapa, conversión, efectividad por fuente.

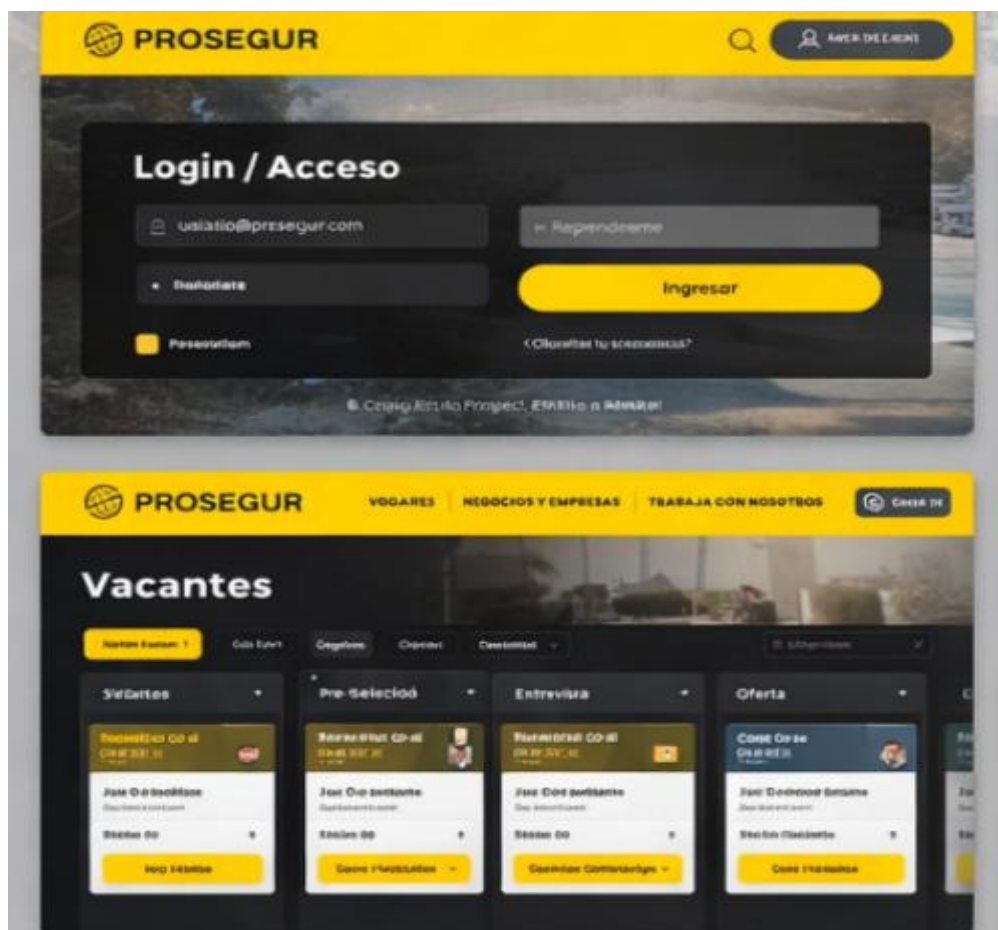
Exportación para auditoría y seguimiento.

Vista ejecutiva para liderazgo.

Descripción: genera reportes con indicadores clave del proceso de selección para análisis, auditoría y toma de decisiones estratégicas.

**Figura 1**

*Aplicativo Prosegur, Mockups (Referencia Visual)*



Fuente: elaboración propia

*Nota.* Los Mockups, son ilustrativos y sirven como guía de UX/UI para validación con el usuario.

Los resultados muestran que la transformación digital no debe entenderse únicamente como la adopción de tecnología, sino como un proceso integral que implica cambios en la cultura organizacional y en la forma de gestionar el talento humano. La falta de una estrategia digital estructurada puede limitar el aprovechamiento de las herramientas disponibles; por ello, la

implementación de este aplicativo resulta fundamental, pues su diseño se ha centrado prioritariamente en la usabilidad y la facilidad de manejo. Esta orientación busca eliminar las barreras tecnológicas para el personal de mayor trayectoria o con menos destrezas digitales, garantizando que la plataforma sea una herramienta accesible y sencilla que potencie su labor en lugar de obstaculizarla.

En consecuencia, se evidencia que fortalecer la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección en Prosegur, mediante una interfaz intuitiva y amigable, representa una oportunidad estratégica para mejorar la calidad del talento incorporado, reducir la resistencia al cambio y consolidar una gestión moderna y eficiente que responda con éxito a las dinámicas del entorno laboral actual.

Finalmente, es importante precisar que el aplicativo se define actualmente en su fase de diseño y modelado teórico. Debido a las restricciones del cronograma de ejecución, el proyecto no contempla la entrega de un software ejecutable o funcional en esta etapa; por tanto, para compensar esta limitación técnica, se ha consolidado un esquema estructural detallado y un instructivo operativo que fundamentan la lógica del programa. Se estima que, en un periodo posterior de cuatro a cinco meses, se pueda proceder con el desarrollo del código y la validación de datos. Estos insumos teóricos, que sirven de base para la futura programación, se presentan mediante una representación gráfica y descriptiva que puede consultarse en este mismo apartado de resultados.

## **Análisis Preliminar Sobre la Captación e Incorporación de Personal Para la Compañía**

### **Prosegur**

El análisis preliminar realizado sobre el proceso de captación e incorporación de personal en la empresa Prosegur permitió identificar una serie de situaciones críticas que afectan la eficiencia, la agilidad y la objetividad del método de contratación actualmente utilizado. A partir de la revisión documental, la observación directa del proceso y el análisis de las prácticas vigentes, se evidenció que la organización mantiene un modelo de selección predominantemente tradicional, caracterizado por convocatorias presenciales, revisión manual de hojas de vida y entrevistas físicas, lo cual genera demoras en la cobertura de vacantes y limita la sistematización de la información de los candidatos.

Uno de los principales hallazgos del diagnóstico es la ausencia de un sistema digital integrado que centralice el proceso de captación y permita realizar filtros iniciales de manera automatizada. Esta situación incrementa la carga operativa del área de talento humano y dificulta el seguimiento de cada candidato a lo largo de las diferentes etapas del proceso. Tal como lo plantea Chiavenato (2020), las organizaciones que no incorporan tecnologías en la gestión del talento tienden a presentar ineficiencias operativas y menor capacidad de respuesta, situación que se refleja claramente en el caso de Prosegur.

Asimismo, durante la evaluación del método de incorporación se identificó que los tiempos de respuesta y comunicación con los candidatos no se encuentran estandarizados, lo que afecta negativamente la experiencia de ingreso y genera percepciones de desorganización desde el primer contacto con la empresa. En concordancia con Iglesias Álvarez (2019), la digitalización de los procesos de selección permite mejorar la trazabilidad, la comunicación y la equidad en la

contratación; sin embargo, en Prosegur estas ventajas no se aprovechan plenamente debido a la persistencia de prácticas manuales.

Otro hallazgo relevante corresponde a la falta de criterios objetivos y estandarizados en la evaluación de los aspirantes, lo cual incrementa el riesgo de subjetividad en la toma de decisiones. Esta debilidad resulta especialmente crítica en una empresa del sector de la seguridad privada, donde la confiabilidad del personal contratado es un factor estratégico. En línea con lo señalado por Armas Ortega et al. (2017), la gestión del talento en entornos actuales requiere integrar herramientas tecnológicas que permitan evaluar competencias de forma objetiva y coherente con las exigencias del cargo, aspecto que actualmente representa una brecha en el proceso analizado.

De igual manera, el diagnóstico evidenció una desarticulación entre la fase de contratación y el proceso de incorporación inicial, lo que se traduce en inducciones poco estructuradas y en mayores tiempos de adaptación del nuevo colaborador. Esta situación coincide con lo planteado por Arrechea (2022) y Rivera Acevedo y Salazar (2022), quienes señalan que la falta de alineación entre la selección y la incorporación impacta la eficiencia del proceso y limita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos.

Desde una perspectiva organizacional, los hallazgos permiten concluir que el método actual de captación e incorporación en Prosegur no aprovecha el potencial de la transformación digital para optimizar recursos, reducir tiempos de contratación y mejorar la calidad de las decisiones. Tal como lo indica Cubillos Calderón (2022), incluso en organizaciones medianas, la digitalización de los procesos de talento humano genera ventajas competitivas; sin embargo, el

análisis realizado evidencia que en Prosegur persisten brechas importantes entre las prácticas actuales y las exigencias del entorno laboral moderno.

En síntesis, aunque el respaldo teórico confirma los beneficios de la digitalización en la gestión del talento humano, los hallazgos obtenidos en la evaluación del método de captación e incorporación de personal en Prosegur demuestran que la principal necesidad radica en transformar estructuralmente el proceso, incorporando herramientas digitales que permitan mayor eficiencia, objetividad y trazabilidad. De esta manera, este análisis se enfoca con el objetivo específico 1, al identificar las etapas críticas y las brechas de eficiencia que limitan la calidad y agilidad de la contratación, estableciendo una base sólida para el diseño del modelo de mejora propuesto en el proyecto.

## Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permitió concluir que la transformación digital constituye un elemento estratégico fundamental para el fortalecimiento de la gestión del talento humano, especialmente en los procesos de reclutamiento y selección de personal. En un entorno organizacional caracterizado por la rapidez, la competitividad y la exigencia de altos estándares de calidad, la adopción de herramientas tecnológicas se presenta como una necesidad más que como una opción, ya que permite optimizar los procesos, reducir la subjetividad en la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa.

A partir del análisis teórico y contextual realizado, se evidenció que la persistencia de métodos tradicionales en la selección de personal limita la capacidad de respuesta organizacional y afecta la calidad del talento incorporado. En el caso de Prosegur, esta situación adquiere mayor relevancia debido a la naturaleza sensible de sus operaciones, donde la confiabilidad, la idoneidad y el alineamiento del personal con los valores organizacionales son factores críticos para la prestación del servicio. La digitalización de estos procesos facilita evaluaciones más objetivas, sistemáticas y transparentes, contribuyendo a la reducción de riesgos operativos y al fortalecimiento de la confianza de los clientes.

Asimismo, se concluye que la transformación digital en la gestión del talento humano no se limita únicamente a la incorporación de tecnología, sino que requiere un enfoque integral que incluya cambios en la cultura organizacional, la capacitación del personal y la definición de estrategias claras orientadas al uso eficiente de las herramientas digitales. Cuando estos elementos se articulan adecuadamente, la organización logra una mejor alineación entre las

competencias del talento humano y sus objetivos estratégicos, lo que impacta positivamente en el desempeño y la sostenibilidad organizacional.

En síntesis, fortalecer la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección en Prosegur representa una oportunidad estratégica para consolidar una gestión moderna del talento humano, mejorar la calidad de las decisiones de contratación y aumentar la competitividad de la empresa en el sector de la seguridad privada. El estudio reafirma la importancia de la transformación digital como un factor clave para el desarrollo organizacional y la adaptación efectiva a las dinámicas del entorno laboral actual.

## Recomendaciones

Se recomienda a Prosegur fortalecer de manera integral la transformación digital de sus procesos de selección y contratación, integrándose como un eje estratégico de la gestión organizacional. Esta digitalización debe trascender la mejora operativa para convertirse en una herramienta que optimice el clima laboral y la motivación desde el primer contacto con el colaborador. Para lograrlo, es imperativo integrar estrategias de reskilling y upskilling orientadas al desarrollo de competencias digitales, aplicables tanto al personal de nuevo ingreso como al talento ya vinculado, permitiendo así una adaptación continua a los cambios tecnológicos del sector seguridad.

Bajo este enfoque, la implementación de plataformas digitales no debe verse de forma aislada, sino articulada con planes estructurados de inducción, capacitación y seguimiento. Resulta fundamental establecer un sistema de monitoreo constante basado en indicadores de satisfacción y tiempos de respuesta, lo cual permitirá realizar ajustes en tiempo real a los módulos de postulación y evaluación automática. Esta medición es crucial para asegurar que la tecnología agilice los procesos sin sacrificar la calidez humana y la precisión necesaria para identificar perfiles confiables, garantizando que el sistema sea eficiente y, a la vez, cercano al candidato.

Finalmente, al consolidar una selección digital apoyada en herramientas de retroalimentación, Prosegur no solo favorece la adaptación y el sentido de pertenencia del colaborador desde su ingreso, sino que también garantiza una gestión del talento humano más transparente y alineada con los objetivos estratégicos. Este enfoque holístico permitirá medir el

impacto real de la tecnología en la satisfacción y el compromiso, fortaleciendo la competitividad y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

### Referencias Bibliográficas

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Arrechea, J. A. M. (2022). *Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica*. UNIMINUTO. [https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-](https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download)

[4c56-93b0-9c9aaca4e271/download](https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download)

Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23).

<https://doi.org/10.70219/mye-202023-93>

Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296)

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296](https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296)

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (s/f). *Gestión del talento humano*.

Congreso de la República de Colombia. (1950, 5 de mayo). Código Sustantivo del Trabajo.

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Congreso de la República de Colombia. (1993, 23 de diciembre). Ley 100: Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.148. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Congreso de la República de Colombia. (2012, 11 de julio). Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. [Ley 1562 de 2012].

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Congreso de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley Estatutaria 1581 de 2012: Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [Ley Estatutaria 1581 de 2012].

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>.

Cubillos Calderón, C. H. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*. Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

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

<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>

Decreto 1072 de 2015 (26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Presidencia de la República de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015, 26 de mayo). Decreto 1083 de 2015.

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función

Pública. [Decreto 1083 de 2015]

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>.

Durán Bernardino, M. (2021). Políticas y programas de empleo juvenil. Repositorio UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639>

ECOTEC Universidad. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

González Cao, R. L. (2023). *Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano* [PDF].

Academia.edu.

[https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_de\\_Personas\\_y\\_Capital\\_Humano](https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_de_Personas_y_Capital_Humano)

Heredia, M. (2019). *Modelo estratégico para la gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas*. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38297>

Herrera, J., & Vargas, J. (2020). *Diagnóstico y propuestas para la mejora de la gestión del talento humano en la UNAD*. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53603>

[https://todoproyectos1.com/wp-content/uploads/2021/09/libro\\_gestion-del-talento-humano.pdf](https://todoproyectos1.com/wp-content/uploads/2021/09/libro_gestion-del-talento-humano.pdf)

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>

Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. FC Editorial. UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional.

<https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/>

Ley 361 de 1997. Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones (Diario Oficial No. 42978, 11 de febrero de 1997). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>.

Martínez, L., & Pineda, C. (2022). *Estrategias de gestión del talento humano para el desarrollo organizacional*. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57417>

Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Repositorio UNAD.

Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso. *Revista Gestión y Negocios*, 9(39), e2401170. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>

Pérez, A. F. & Rodríguez, L. R. (2021). *Principales teorías de la Gestión del Talento Humano* [Objeto virtual de información OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Presidencia de la República de Colombia. (1994). Decreto Ley 356 de 1994: Por el cual se expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. Función Pública. [Decreto Ley 356 de 1994]. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1341..>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). *Manual para la gestión estratégica del talento humano: estudio de caso*. CEIPA.

<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>