



Propuesta De Mejora Para El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

Empresa: Tintatex S.A

Erika Orozco Guillen

Proyecto presentado para optar al título de administradora de empresas

Asesor

Francisco Eladio Restrepo, Título académico más alto en Ejemplo Ciencia de la Información

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia
2023

Cita

(Orozco Guillen, 2023)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Orozco Guillen (2023). *Propuesta De Mejora Para El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal En La Empresa Tintatex S.A* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen | 5 |
| Abstract | 6 |
| Introducción | 7 |
| 1. Título De La Práctica | 8 |
| 2. Tema De La Práctica | 8 |
| 3. Contexto De La Organización | 8 |
| 4. Antecedentes | 12 |
| 5. Problemática | 15 |
| 6. Objetivos | 15 |
| 6.1. General | 15 |
| 6.2. Específicos | 15 |
| 7. Justificación | 16 |
| 8. Marco Referencial | 17 |
| 8.1. Teórico | 17 |
| 8.2. Normativo | 27 |
| 8.3. Conceptual | 27 |
| 9. Diseño Metodológico | 29 |
| 10. Resultados | 30 |
| 10.1. Diagnóstico | 30 |
| 10.2. Modelo Propuesto | 32 |
| 10.3. Aplicación Del Modelo | 39 |
| 10.3.1. Diagrama de flujo procedimiento de reclutamiento y selección de personal | 40 |
| 11. Conclusiones Y Logros | 37 |
| 12. Recomendaciones | 38 |
| 13. Bibliografía | 40 |

Índice De Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estructura organizacional | 9 |
| Figura 2. Mapa de procesos. | 10 |
| Figura 3. Fuga de talentos | 13 |
| Figura 4. Diagrama de problemas | 15 |
| Figura 5. Proceso de la Gestión del Talento Humano..... | 21 |
| Figura 6. Modelo de reclutamiento y selección Idalberto Chiavenato (2020) | 33 |
| Figura 7. Modelos de decisión. | 37 |

Índice De Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Marco normativo | 27 |
| Tabla 2. Ventajas y desventajas reclutamiento interno. | 35 |
| Tabla 3. Ventajas y desventajas reclutamiento externo..... | 35 |
| Tabla 4. Ventajas y desventajas entrevistas de selección..... | 38 |

Índice De Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Formato entrevista semiestructurada..... | 44 |
|--|----|

Resumen

El objetivo del presente trabajo es proponer mejoras para el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Tintatex aplicando un modelo que impacte positivamente en la gestión del personal, para dar cumplimiento a este se plantean tres objetivos específicos: el primero se refiere a realizar un diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección, donde se identifica que el último procedimiento documentado acerca del proceso fue en el año 2010, el segundo objetivo consiste en analizar qué modelo de reclutamiento y selección utilizado en Colombia se adapta mejor a la organización para el cual se tomó en cuenta el modelo basado en competencias del autor Idalberto Chiavenato. El último Objetivo es entregar recomendaciones para mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección del personal teniendo en cuenta las políticas de la empresa y el modelo a aplicar, donde fue posible realizar el procedimiento detalladamente, así como el diagrama de flujo permitiendo identificar oportunidades de mejora, así como soluciones que la empresa puede tener en cuenta para ser eficientes en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Palabras clave: Gestión del talento humano (GTH), procesos, reclutamiento, selección de personal, modelos de selección

Abstract

The objective of this work is to propose improvements for the recruitment and selection process at Tintatex Company by applying a model that positively impacts personnel management. To achieve this, three specific objectives are outlined: The first objective is to conduct a diagnosis of the current recruitment and selection process. It is identified that the last documented procedure regarding the process was in 2010. The second objective is to analyze which recruitment and selection model used in Colombia best fits the organization. In this regard, the competency-based model by author Idalberto Chiavenato was taken into consideration. The last objective is to provide recommendations for improving the recruitment and selection procedures of personnel, considering the company's policies and the applicable model. This involved a detailed procedure description and a flowchart, allowing for the identification of improvement opportunities and efficient solutions that the company can consider for its recruitment and selection process.

Keywords: Human Talent Management (HTM), processes, recruitment, personnel selection, selection models

Introducción

En el mundo se han venido experimentando una serie de cambios significativos a nivel global, que impactan directamente e indirectamente las organizaciones, cambios como la automatización de los procesos a través de las herramientas tecnológicas que cada vez son más y más avanzadas, la digitalización y estandarización de los mismos han sido uno de los retos más imponentes hablando desde la gestión del talento humano en las organizaciones tanto pequeñas, pymes y grandes empresas, que se han visto en la necesidad de adoptar nuevas formas de llevar a cabo los procesos con los que ya venían trabajando.

Partiendo de esto se realizó un estudio en la empresa Tintatex S.A, específicamente en los procesos de reclutamiento y selección de personal, teniendo como objetivo principal Proponer mejoras para el proceso de reclutamiento y selección de personal, aplicando un modelo que impacte positivamente en la gestión del personal, para el desarrollo del proyecto se analizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Principalmente se examinó la información proporcionada por el área de Gestión Humana, además de los registros documentales acerca del procedimiento de reclutamiento y selección establecidos en la empresa, seguidamente se hizo revisión bibliográfica de documentos extraídos de bases de datos, repositorios universitarios, entre otros.

De los hallazgos encontrados durante todo el procesamiento de la información y análisis de los resultados se hicieron recomendaciones de mejora en cuanto al proceso de reclutamiento y selección, dejando como evidencia a la empresa un documento soporte del diagrama de flujo y la descripción del proceso de reclutamiento y selección, teniendo en cuenta el modelo y las políticas internas de la empresa.

1. Título De La Práctica

Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Tintatex S.A

2. Tema De La Práctica

Gestión del talento humano (GTH), procesos de la GTH, gestión por procesos, gestión estratégica, reclutamiento y selección de personal.

3. Contexto De La Organización

3.1. Información General

Reseña histórica

TINTATEX S.A. Fue constituida el 26 de agosto del 2005, con el fin de prestar un excelente servicio de tintorería y acabado textil a todo tipo de telas. Cuentan con un talento humano de alta experiencia y enfocado en el trabajo en equipo. Tienen maquinaria especializada que garantiza un buen servicio de tintorería y acabado de telas. Actualmente cuentan con aproximadamente 600 personas vinculadas a la empresa, entre trabajadores de planta y contratistas, lo que constituye una cifra significativa en la generación de empleo en la región.

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada la autopista Medellín - Bogotá en el Km 41 (Marinilla, Antioquia)

Sector al que pertenece

Industrial textil

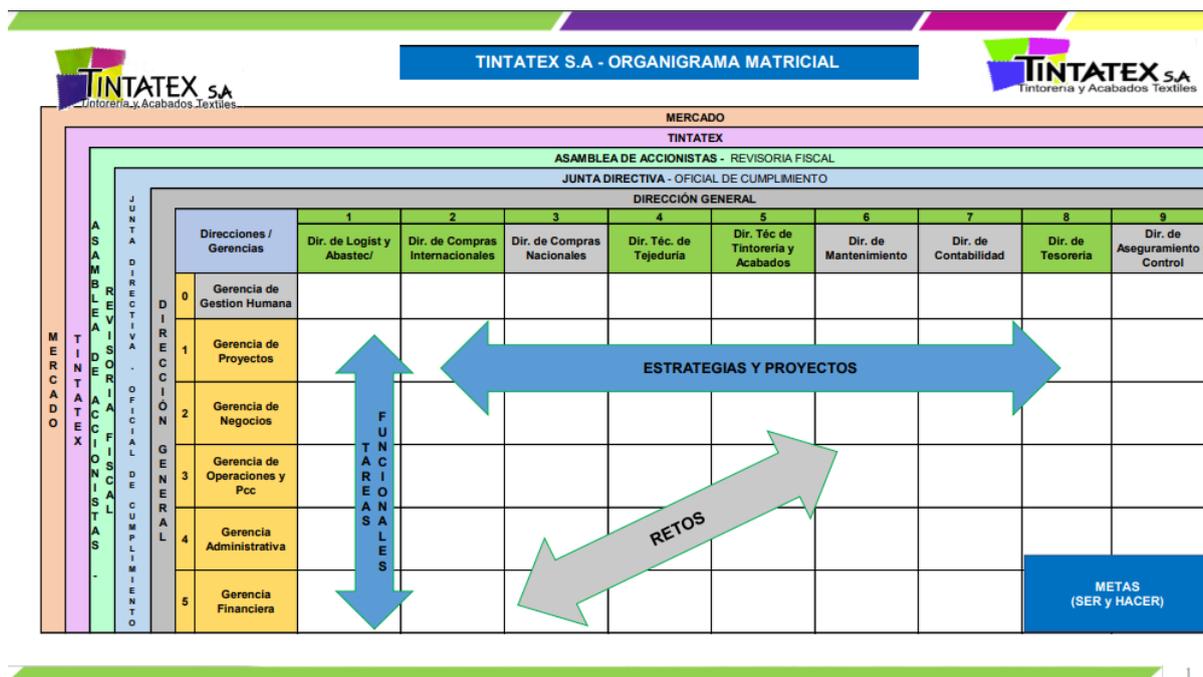
Objeto social

El objeto social lo constituye la prestación de servicios de tintorería y acabado de telasy textiles aptos para la confección de prendas de vestir. Igualmente podrá ejercer actividades de producción y venta de telas para la confección de prendas de vestir. (tomado del certificado de existencia y Representación Legal)

Estructura organizacional

La empresa Tintatex actualmente utiliza una estructura organizacional de forma matricial, la cual aún se encuentra en revisión y construcción definitiva.

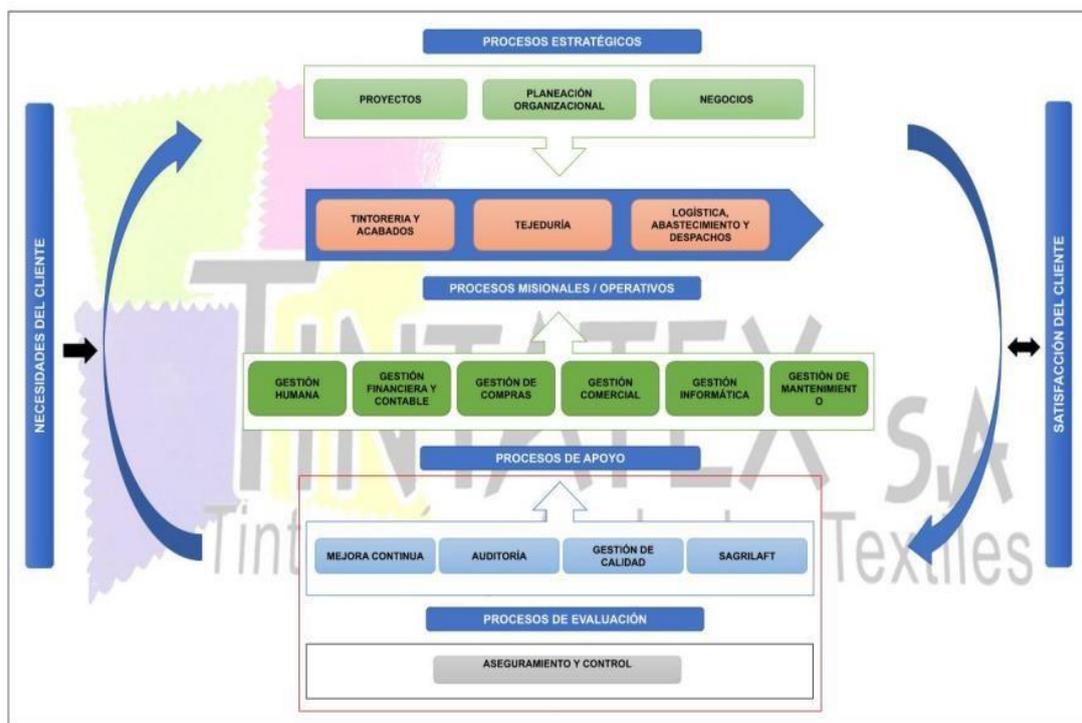
Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: Tintatex S.A

Mapa de procesos

Figura 2. Mapa de procesos.



Fuente: Tintatex S. A

3.2. Plataforma Estratégica

Misión

“Lograr la excelencia en nuestros productos, enfocados en las necesidades del mercadocambiante, mediante la flexibilización de nuestros procesos productivos de alto compromiso humano y tecnológico que nos permitan rentabilidad, crecimiento sustentable con bienestar y calidad de la vida empresarial”.

Visión

“Liderar en el sector de suministros textiles y sus servicios, para fortalecer la cadena deabastecimiento”.

Valores corporativos

- Responsabilidad
- Integridad

- Equidad
- Sentido de pertenencia
- Respeto

3.3. Actividad económica

La empresa Tintatex actualmente cuenta con dos actividades económicas clasificadas según la cámara de comercio de la siguiente manera:

Actividad principal: c 1313 - Acabado de productos textiles

Actividad secundaria: c 1312 - Tejeduría de productos textiles

3.4. Principales productos y/o servicios

Líneas de negocios

- Comercialización de telas
- Tintorería y acabados de telas

Procesos

- Compra y almacenamiento de Materia Prima (Hilaza)
- Transformación de la fibra en tela (Tejeduría)
- Almacenamiento de tela cruda en la bodega (CEDI)
- Programación de tintorería
- Conformación y prefijado (Crudos)
- Prefijado de la tela con lycra
- Tintorería
- Abrir / escurrir
- Acabado final
- Revisión y chequeos de calidad
- Almacenamiento de la tela terminada y despacho

3.5. Mercados que atiende

- Distribuidores mayoristas de telas

3.6. Área que impactará el proyecto

El área que directamente se ve involucrada en el desarrollo de este trabajo es Gestión Humana, sin embargo, llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento y selección impacta entoda la organización ya que es la principal fuente para garantizar el personal idóneo según requerimientos de cada área

4. Antecedentes

En el mundo se han venido experimentando una serie de cambios significativos a nivel global, que impactan directamente e indirectamente las organizaciones, cambios como la automatización de los procesos a través de las herramientas tecnológicas que cada vez son más y más avanzadas, la digitalización y estandarización de los mismos han sido uno de los retos más imponentes hablando desde la gestión del talento humano en las organizaciones tanto pequeñas, pymes y grandes empresas, que se han visto en la necesidad de adoptar nuevas formas de llevar a cabo los procesos con los que ya venían trabajando, como dato importante ManpowerGroup estadísticamente refleja lo siguiente:

Figura 3. Fuga de talentos



Fuente: ManpowerGroup

Para ampliar la perspectiva acerca de esos cambios importantes que se han visto en la gestión del talento humano por parte de las grandes industrias, se analizan los proyectos que se han llevado a cabo en Colombia acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personal que tuvieron éxito en su implementación.

Nacional

Se realizó un estudio desde la corporación universitaria UNIMINUTO que se basó en el “Análisis sobre los procesos administrativos en el reclutamiento y selección de personal en las Pymes del sector floricultor”, con el objetivo de analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para conocer las falencias que se presentan. La metodología implementada fue de enfoque cuantitativo donde se realizaron encuestas a los colaboradores de las diferentes empresas del sector floricultor de los municipios de Tenjo y Tabio del departamento de Cundinamarca. (Bello Gachancipá, E. Y., Carrillo Pérez, A. M., & Luque Beltrán, S. M. (2022) Pag.13, 40-53)

Departamental

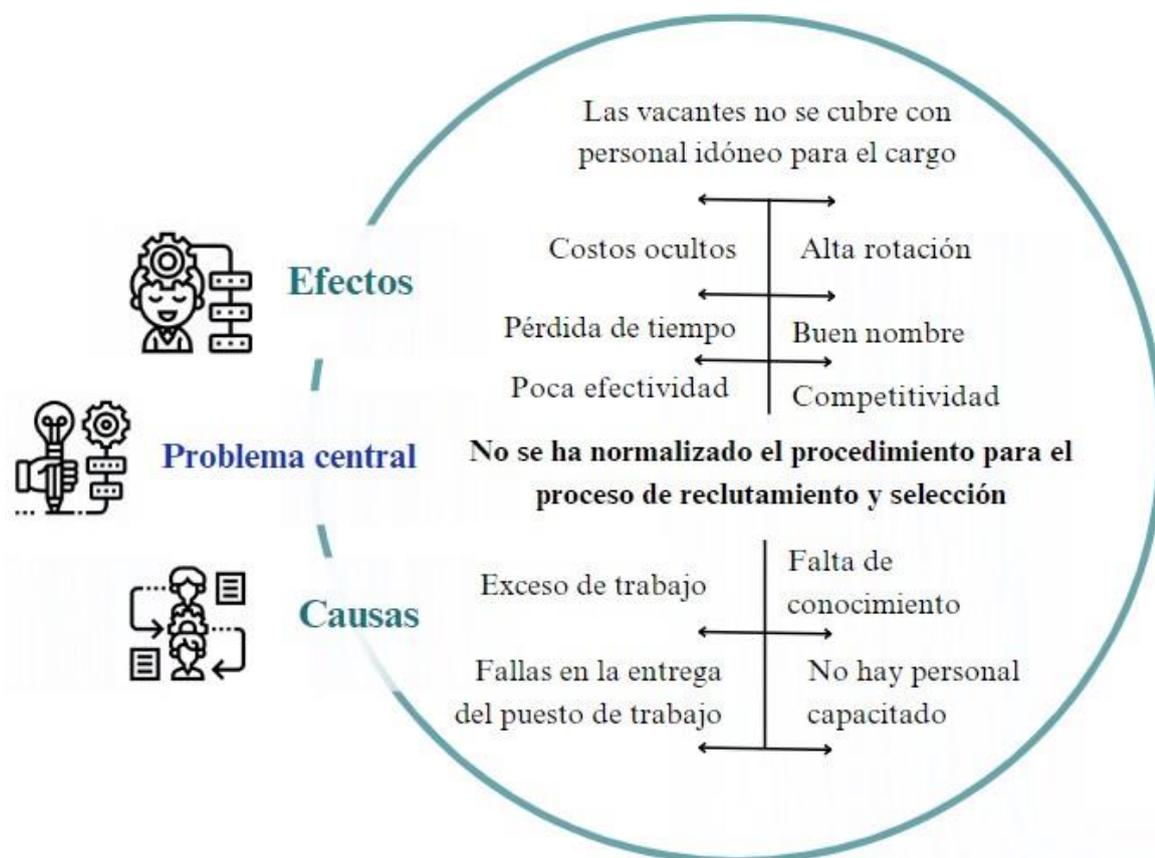
En el departamento de Antioquia también se han encontrado algunos estudios sobre el tema de reclutamiento y selección, desde la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) se llevó a cabo la “Implementación y uso de la tecnología en plataformas virtuales dentro de los procesos de reclutamiento del recurso humano en el municipio de Vigía Del Fuerte Antioquia” con el fin de adaptar el uso de la tecnología de plataformas virtuales dentro de los procesos de incorporación del recurso humano en el municipio. La metodología se realizó bajo un enfoque cualitativo, utilizando diferentes fuentes de recolección de información como entrevistas semiestructuradas, revisión de literatura, entre otras. En conclusión, digitalizarse en los procesos de la gestión del talento humano permite que estos sean los más rápidos y ágiles posibles para mantener un equilibrio en cuanto al personal que entra como el que sale. (Palacios Ramos, L. F., & Mosquera Rentería, I. (2020) Pág. 24, 55-57)

Empresa

En la empresa Tintatex S.A se elaboró un documento sobre los procedimientos que se deben llevar a cabo en los procesos de reclutamiento y selección en el año 2010, con el objetivo de garantizar la selección de personal de acuerdo con las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta el perfil del cargo previamente definido y el cumplimiento de los requisitos para la contratación y vinculación de personal.

5. Problemática

Figura 4. Diagrama de problemas



Fuente: Elaboración propia

6. Objetivos

6.1. General

Proponer mejoras para el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Tintatex aplicando un modelo que impacte positivamente en la gestión del personal

6.2. Específicos

- Diagnosticar el proceso actual de reclutamiento y selección en la empresa Tintatex.
- Analizar qué modelo de reclutamiento y selección utilizado en Colombia se adapta mejor a la organización.
- Entregar recomendaciones para mejorar los procedimientos de

reclutamiento y selección del personal teniendo en cuenta las políticas de la empresa y el modelo a aplicar

7. Justificación

Empresa

Actualmente en las organizaciones mantener buenas prácticas que lleven a estandarizarlos procesos es importante pues estas permiten que a la hora de realizarlos no se omitan pasos necesarios e influyentes en la toma de decisiones. el presente trabajo aborda específicamente el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Tintatex, ya que, es uno de los procesos de sostenimiento más importantes en cualquier organización, el cual permite captar nuevos talentos por medio de los filtros que se aplican durante todo el proceso fortaleciendo e impulsando la competitividad, además realizar trazabilidad a este tipo de procesos dentro de la organización conlleva a identificar falencias y oportunidades de mejora que se pueden intervenir a tiempo logrando disminuir los costos ocultos y el tiempo invertido.

Estudiante

Adaptarse a las nuevas formas de pensamiento dentro de las empresas tanto a las que han evolucionado con el tiempo como a las que aún conservan sus ideologías de antepasados, es difícil, más cuando se llega la hora de entrar a las organizaciones y se encuentra cierto desfase con la teoría que se lleva trabajando durante toda la carrera y es ahí donde el estudiante, debe probarse así mismo lo que puede hacer aplicando sus conocimientos y aprender de las experiencias de aquellos que ya vivieron sus procesos y mejorar con cada paso que se dé.

8. Marco Referencial

8.1. Teórico

Gestión Del Talento Humano (GTH)

El área de recursos humanos ha venido teniendo cambios significativos tanto en el funcionamiento como en la administración de las personas, tanto que ha pasó de llamarse administración de recursos humanos (ARH) a Gestión del talento humano (GTH), llevando a que las organizaciones evolucionen y se planteen nuevas dinámicas más competitivas y menos impredecibles.

Esta dinámica y cambio constante en las organizaciones, ha dado lugar también a una evolución en las relaciones laborales, influenciadas por los aportes de varias ciencias e investigaciones, trayendo consigo un cambio de paradigmas con respecto a las personas al interior de las organizaciones. (Armas. Y. M., et al. 2017, p. 5)

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertenencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (Chávez, L. M. 2015, p. 16).

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando a la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, sugente. (Chávez, L. M. 2015, p. 16)

Las organizaciones sin personas no existirían, en la actualidad el conocimiento es más valioso que el mismo producto, ya que muchos procesos no se encuentran estandarizados y a la hora de requerir saber de un procedimiento se acude a las mismas personas conllevando a que la empresa se desestabilice en cualquier momento es por esto que gestionar las personas dentro de las organizaciones se ha convertido en un elemento esencial para el cumplimiento de los objetivos, puesto que contar con personas comprometidas y capacitadas para desempeñar su trabajo a través de la gestión del conocimiento es fundamental garantizar desde el área de GTH que tengan las habilidades y competencias necesarias.

Modelos De La GTH

La Licenciada Yamilé Marrero Piedra, la Doctora Lourdes Souto Anido y la Doctora Yaimary Marrero Ancizar en su artículo Gestión de Recursos Humanos, evolución y modelos del año 2021 aseguran que es relevante identificar y conocer los modelos clásicos de la gestión de Recursos Humanos, que, hasta la fecha, siguen siendo utilizados o consultados, entre los cuales están:

- *Modelo de Scarpello Y Ledvinka (1988): Este modelo toma en cuenta variables del entorno —clientes, competencia, tecnología, fuerza laboral, sindicato y gobierno— y variables internas —áreas de finanzas, comerciales y producción. En su diseño, se considera la misión, objetivos, estrategias, políticas, planes y programas. El sistema de gestión de los recursos humanos queda estructurado en Planificación, Implantación y Evaluación de Resultados.*

- **Modelo de Heneman Et Al (1989):** Este modelo resulta lógico y aplicable a diferentes empresas. Se desarrolla a partir de variables del entorno: fuerzas económicas, mercado laboral, sindicatos laborales y leyes y regulación. El sistema de Gestión de Recursos Humanos queda estructurado en actividades de recursos humanos y resultados de recursos humanos.
- **Modelo de Schuler Y Huber (1990):** El modelo se configura tomando en consideración elementos del entorno interno y externo. Ambos espacios impactan en las funciones de planificación, provisión, evaluación, compensación y mejora. Declara de forma explícita sus objetivos de atraer, retener y motivar a los empleados, así como la posibilidad de que dicho modelofuncione a nivel estratégico, gerencial y operacional. Se propone el incrementode la productividad, la mejora de la calidad de vida y el compromiso laboral.
- **Modelo de Ivancevich (1992):** Los autores consideran central para una gestióneficiente de los RH tomar en consideración las influencias del entorno externo e interno para el diseño de su modelo, el cual toma como centro al individuo. Dicho individuo, para poder influir y ser influido en las actividades de la dirección de los RH y en los criterios de efectividad, debe poseer habilidades, aptitudes, motivación y personalidad. La salida del modelo debe generar productos y servicios competitivos, lo cual es definido como resultados organizacionales
- **Modelo de Beer Et Al (1992):** El modelo persigue mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar social e individual. En este sentido, son tomadas en consideración las políticas de recursos humanos definidas

por los autores: influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, sistema de trabajo y sistema de recompensas, cuyos resultados se concretan en aspectos como el compromiso, la competencia, la congruencia y los costos eficaces. Se reconocela existencia de grupos de interés y de factores de situación. El modeloestablece la integración interna en los procesos de la Gestión de Recursos Humanos y concibe a los recursos humanos como una ventaja competitiva parael desempeño y resultados de la empresa.

- ***Modelo de Chiavenato (1993):*** *Este es uno de los modelos más utilizados. El autor agrupa las funciones de los recursos humanos en los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, haciendo referenciaa la interrelación entre ellos. Se evidencia la lógica causa-efecto que se generaentre cada una de las funciones que componen el sistema de recursos humanos. Valora la interrelación entre la gestión de los recursos humanos y la estrategiaempresarial. Tiene en cuenta el desarrollo de las actividades de los recursos humanos de acuerdo con los objetivos de eficiencia y equidad*

Procesos De GTH

Figura 5. Proceso de la Gestión del Talento Humano

| PTH | Indicadores del PTH |
|----------------------------------|---|
| (1) Subsistema de provisión. | Reclutamiento de personal. Selección de personal |
| (2) Subsistema de organización. | Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación de desempeño. |
| (3) Subsistema de mantenimiento. | Remuneración. Planes de prestaciones sociales. Calidad de vida en el trabajo. Relación con las personas. |
| (4) Subsistema de desarrollo. | Capacitación del personal. Desarrollo del personal |
| (5) Subsistema de auditoria. | Sistemas de información de recursos humanos. Ética y responsabilidad social. |

Fuente: (Ramírez, Antúnez y Tapias, 2018)

El cuadro anterior está basado en el modelo de Chiavenato y para este trabajo específicamente se resalta el subsistema de provisión que a su vez está compuesto por el reclutamiento y la selección de personal que se definen de la siguiente manera:

El reclutamiento de personal: Se entiende como el proceso que lleva a cabo para ingresar a un colaborador en la organización, es el conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de desarrollar el puesto de trabajo y aplicar avacantes (Ramírez. et al., 2018, p. 2081)

(Ramírez. et al. 2018), lo definen como el proceso de divulgación, invitación o publicación, encaminado a captar atención y atraer de manera selectiva, el interés de candidatos con un perfil en específico, que cumplan con las expectativas

Así mismo (Ramírez & Ampudia, 2018), lo definen como difundir información de la vacante para que los interesados se acerquen de acuerdo con especificaciones y posterior selección, es decir, se buscan talentos a ocupar el puesto de trabajo.

Fuentes de reclutamiento: las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se sitúan los candidatos calificados. . (Mondy, 2010, citado por, Manco. C. S. 2018. p. 27). Mientras que para (Chiavenato, 2000) son aquellos espacios de mercado de recursos humanos examinados por los mecanismos de reclutamiento y muestran diversas fuentes que la organización debe establecer y ubicar, para atraer candidatos que sustituyan sus requerimientos a través de múltiples técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2000, citado por, Manco. C. S. 2018. p. 27)

- **Fuentes internas:** Son Los mismos empleados, quienes pueden ver como la oportunidad para aspirar a mejores posiciones. Los parientes, conocidos de los integrantes de la entidad, pueden recoger las necesidades de la empresa mediante ellos.(Alfaro, 2012, citado por, Manco. C. S. 2018. p. 28).
- **Fuentes externas:** son las bolsas de trabajo de organizaciones del gobierno, empresariales, particulares, incluso por Internet, los grupos de intercambio entre empresas, las universidades y las instituciones técnico superior, las empresas conocedoras del asunto y la comunidad en general. (Alfaro, 2012, citado por, Manco. C. S. 2018. p. 28).
- **Métodos de reclutamiento:** son los medios definidos que la empresa emplea para captar a los empleados más aptos. (Mondy, 2010, citado por, Manco. C. S. 2018. p. 28)
- **Métodos internos:** señaló que los medios internos más usados son los paneles de avisos, boletín interno, sindicatos, programas de entrenamiento, planes de carrera y de vida establecidos dentro de la institución. (Alfaro, 2012, citado por, Manco. C. S. 2018.p. 28)
- **Métodos externos:** se puede utilizar anuncios en diarios, en los medios de comunicación electrónicos (radio, televisión, Internet, otros), presentaciones de

la entidad a estudiantes que están por graduarse, requerimientos a empresas que ofrecen este servicio. (Alfaro, 2012, citado por, Manco. C. S. 2018. p. 28)

La selección del personal: Es donde se comienzan a aplicar filtros en las vacantes del personal, donde el curriculum que incumpla con el perfil del puesto es desclasificado. Indican que en esta se eligen a personas idóneas con aspectos requeridos para el cargo; experiencia, conocimiento y virtudes personales para que puedan formar parte del equipo de trabajo de la empresa y quedé seleccionado. (Ramírez. et al., 2018, p. 2082)

En este se eligen a personas idóneas con aspectos requeridos para el cargo; experiencia, conocimiento y virtudes personales para que puedan formar parte del equipo de trabajo de la empresa y quedé seleccionado. (Ampudia, 2018, citado por, Ramírez. et al., 2018, p. 2082)

Se define como un proceso, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas son: exigencias del cargo, y características personales de cada candidato que se presenta. (Cuesta, 2015, citado por, Ramírez. et al., 2018, p. 2082)

A su vez se resalta el **subsistema de organización** es cual está compuesto por descripción y análisis de puestos, diseño de puestos y evaluación de desempeño, esto con el finde tener muy claro cómo y para que se va a reclutar y seleccionar el personal.

El **diseño de puestos**, es la forma de contratación y diseño de puestos de trabajo, enfatiza en llevar a cabo procesos estratégicos de planeación de la fuerza de trabajo (a largo plazo) en entidades y comparando entre organizaciones, sólo así será posible en el proceso de talento humano en la gestión estratégica conocer competencias, posiciones y habilidades requeridas para ocupar un determinado cargo. (Sanabria, 2015, citado por, Ramírez. et al., 2018, p. 2082)

La **descripción y análisis de puestos** estudia y determina requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y condiciones que exige para desempeñarlo de manera adecuada. Es base para evaluar y clasificar cargos, con el propósito de compararlos. (Ambrosius, 2016, citado por, Ramírez. et al., 2018, p. 2083)

La **evaluación de desempeño**: Es el proceso que evalúa cualitativa y cuantitativamente el desempeño de personas en ejercicio de su cargo, identificando competencias adquiridas y diagnosticar factores de mejora, los cuales la empresa deberá enfocar su esfuerzo. (Ramírez. et al. 2018, citados por, Ramírez & Antúnez. et al., 2018, p. 2083)

En el proceso de selección se requieren de técnicas y pasos que permitan alcanzar el resultado final que acaba con la contratación del candidato; técnicas que expone por su funcionalidad y validez de manera universal y establecen unos pasos básicos que describen, aclarando que las empresas personalizan sus procesos, pero destaca los siguientes:

Pruebas psicotécnicas: Se les denomina como test y existen diversos tipos sobre personalidad, inteligencia, y las que evalúan aptitudes como el razonamiento verbal y numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros aspectos. (Cancinos, 2015, citado por, Yunda Campo, J. 2021. p. 33)

Las pruebas pueden clasificarse en, pruebas de inteligencia y psicológicas (Castillo, 2006), citado por, Yunda Campo, J. 2021. p. 34)

Pruebas de inteligencia: Este tipo de test mide la capacidad de razonamiento lógico ante diferentes modalidades de pensamiento lógico y su capacidad intelectual. Se consideran predictivas del desempeño eficaz en el puesto de trabajo.

Pruebas psicológicas o de personalidad: Se seleccionan para medir los rasgos característicos del comportamiento del candidato, su temperamento, motivaciones, preferencias vocacionales, hábitos y actitudes y los que a la empresa le interesa conocer, cómo si tiene capacidad de adaptarse al ambiente laboral, a las políticas, objetivos y cultura de la organización

Pruebas profesionales de habilidades: Este tipo de pruebas son ejercicios prácticos que se encuentran relacionadas con la vacante del puesto de trabajo, con el propósito de medir las capacidades profesionales del aspirante al cargo, mediante la simulación de actividades concretas que la persona debe ejecutar en caso de resultar contratada. (Yunda Campo, J. 2021.p. 34)

Pruebas situacionales: Se encargan de evaluar la conducta de un número considerable de aspirantes al cargo (entre 6 y 15), donde todos se someterán a la misma prueba relacionadas con el perfil del puesto vacante y que afrontarán con sus propias experiencias, las cuales se evaluarán y se escogerá al que reaccione de la mejor manera ante dicha situación. Las más comunes son: La interacción grupal, el método in básquet y el role playing. (Yunda Campo, J.2021. p. 34)

Verificación de referencias laborales y personales: La verificación de referencias se realiza en el proceso de selección, con el objeto de garantizar que la futura contratación tenga un resultado positivo y se efectúa por llamada telefónica a las últimas tres empresas en las que ha laborado el candidato, solicitando datos relacionados con su comportamiento dentro de la empresa, verificación del salario, del crecimiento profesional y el motivo de salida de dicha empresa. Por este medio también se verifican las referencias personales expedidas por certificación, o las que el candidato ha relacionado en su hoja de vida, verificando datos familiares, socioeconómicos, y la actitud del escogido. (Yunda Campo, J. 2021. p. 35)

La Entrevista: la entrevista es un sistema de comunicación con una forma estructurada de comunicación interpersonal que se establece entre dos personas (entrevistador y entrevistado), mediante un cuestionario planeado y direccionado hacia un objetivo determinado de obtener la información necesaria referente al estilo de vida, para la toma de decisiones por parte de la empresa. (Llanos, 2005, citado por, Yunda Campo, J. 2021. p. 35)

Se puede determinar que el reclutamiento y la selección hacen parte de un mismo proceso que suministra recursos humanos para las empresas. La selección es el proceso que se ocupa de la evaluación de los requisitos exigidos a los candidatos, en comparación con las características presentadas por los candidatos. Con la selección se decide y elige al candidato para ocupar el puesto de trabajo, desde tres aspectos: de colocación, de selección y de clasificación. Con la colocación se presenta información acerca del cargo a proveer (El análisis y el requerimiento de personal); con la selección se obtiene información del candidato luego de la aplicación de las técnicas de selección: pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación y la entrevista. Finalmente, dependiendo de la precisión que se desea alcanzar, se evalúan los resultados de la selección y se clasifican mediante indicadores que generalmente son genéricos. (Yunda Campo, J. 2021. p. 38)

8.2. Normativo

Tabla 1. Marco normativo

| DECRETOS/LEYES | DESCRIPCIÓN |
|---|--|
| Diario Oficial No. 52306 – (12 de febrero de 2022) | Código sustantivo del trabajo: La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. |
| Ley 2043 de 2020 | Por medio de la cual se reconocen las prácticas laborales como experiencia profesional y/o relacionada y se dictan otras disposiciones |

Fuente: Elaboración propia

8.3. Conceptual

Procesos administrativos: El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible (Economipedia, 2019)

Subsistema: Los subsistemas dentro del departamento de recursos humanos se refiere a una serie de áreas muy bien definidas en esta sección de la empresa, imprescindibles tanto para una buena organización del personal como para el funcionamiento de la propia empresa. (Emprendepyme.net)

Procedimientos: Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevara cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse. (Arias C. Alicia, facultad de Ciencias de la Documentación)

Colaboradores: Persona que está siempre dispuesta a colaborar con otros en el logro de una meta común (Grupo Logis)

Mejoramiento: Es el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización (Davenport, 1990; Galloway, 2002; Harrington, 1993, citados por, Serrano L & Ortiz N.R, 2012, p.13-22)

Reclutamiento: Es un proceso previo a la selección de personal y resulta de suma relevancia para a partir de este elegir los posibles candidatos más idóneos a ocupar los cargos vacantes con mayor inmediatez y con menores costes (Mosquera y Palacios, 2020)

Selección: Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas (RAE).

Rotación: La rotación de personal es el número o porcentaje de empleados que abandonan una organización durante un período determinado y son reemplazados por nuevos empleados. Una rotación de personal alta indica que se deben realizar cambios dentro de la organización (hrider.net).

Costos ocultos: No logran ser evidenciados por los sistemas contables tradicionales, por no tener las características de los costos visibles, lo que hace que su existencia y cuantía sean ignoradas a la hora de tomar la mayoría de las decisiones organizacionales (Peña y Parra, 2014).

9. Diseño Metodológico

Para el desarrollo del proyecto se analizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Principalmente se examinó la información proporcionada por el área de Gestión Humana, además de los registros documentales acerca del procedimiento de reclutamiento y selección establecidos en la empresa, seguidamente se hizo revisión bibliográfica de documentos extraídos de bases de datos, repositorios universitarios, entre otros.

El presente trabajo se llevó a cabo en tres partes principalmente:

Primera parte

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico se realizó un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal para identificar las oportunidades de mejora y los puntos críticos que están afectando la efectividad de dichos procedimientos, este se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas al personal que se ve involucrado tanto directa como indirectamente con el reclutamiento y selección de personal

- **La entrevista semiestructurada:** Realizar este tipo de entrevistas permiten un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, ya que esta consiste de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados, teniendo como ventaja la posibilidad de adaptarse a los sujetos, motivando al interlocutor, aclarando términos, identificando ambigüedades y reduciendo formalismos.

Segunda parte

Por medio de la revisión bibliográfica y/o documental se determinó el modelo empresarial que mejor se acopla a la organización, para lograrlo se hizo la consulta de los diferentes repositorios universitarios, al igual que los diferentes libros y bases de datos relacionados con el tema.

Tercera parte

De acuerdo con la información que se recolectó durante todo el proceso de diagnóstico de información y la documentación proporcionada por la organización, se realizó un comparativo del proceso actual con el deber ser, aplicando el modelo propuesto permitiendo así corregir, adaptar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, se deja como evidencia un documento (manual, guía, política) con los aspectos y recomendaciones que puede tener en cuenta la organización Tintatex para el mejoramiento del proceso.

10. Resultados

10.1. Diagnóstico

Para conocer el estado actual del proceso de reclutamiento y selección se realizaron entrevistas a los jefes de las áreas de calidad, crudos, despachos y a la persona encargada de llevar a cabo el proceso, la cual constó de 14 preguntas enfocadas a determinar aspectos claves para tener mejor perspectiva acerca de la relación que se tiene en cuanto al procedimiento que se estaba llevando con el último registro documental que se estableció para dar cumplimiento a este. Después de realizar un análisis y cruzar la información basada en un análisis temático, es decir en los patrones o similitudes de las respuestas, se encontraron los siguientes hallazgos:

- En cuanto a las respuestas de la primera pregunta realizada se encontró que una sola persona se ha encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección durante un periodo de aproximadamente 6 meses, a lo cual todos los entrevistados concuerdan en que es insuficiente para llegar a cubrir el personal necesario para cada área en especial cuando son temporadas de alta demanda de personal.
- La siguiente pregunta consiste en saber acerca del conocimiento del registro

documental del procedimiento paso a paso que se debe seguir, de lo cual se puede evidenciar que este no se tiene en cuenta por todos los jefes de área, es decir que el 80% de los entrevistados no conocen si está documentado el proceso de reclutamiento y selección.

- A continuación, se indago acerca de los métodos de reclutamiento que más utilizan para atraer talentos, entre estos están las plataformas como link empleo, las cooperativas, elSENA, Could hunter, entre otros
- La siguiente pregunta a analizar tiene que ver con el conocimiento de la secuencia del proceso, se identificó que solo la persona encargada describió la secuencia a seguir de la siguiente manera, primero se genera la necesidad de la vacante, se procede al reclutamiento, luego se seleccionan las hojas de vida, después se realiza las entrevistas correspondientes, finalmente están los estudios de seguridad y los exámenes médicos. Los demás entrevistados conocen al menos dos o tres pasos de los mencionados anteriormente.
- Otra de las preguntas que es importante tener en cuenta es acerca del uso de temporales u outsourcing para llevar a cabo el proceso, el cual todos los entrevistados concuerdan en que se ha llegado a contratar un tercero en especial en temporadas de alta demanda, sin embargo, se presentaron varios inconvenientes con los colaboradores que era contratados mediante este medio.
- Se encontró que el área que realiza pruebas adicionales aparte de las establecidas en el área de gestión humana es el área de despachos, debido que el personal necesario incluye conductores, trabajo de alturas y cargas pesadas, se deben realizar pruebas de conducción, cursos de altura y demás que sean necesarias para cubrir esas vacantes.
- En cuanto a la pregunta acerca de las recomendaciones o propuestas de mejora,

los entrevistados manifiestan más apoyo para el área, es decir que una sola persona no alcanza cubrir las solicitudes por parte de las áreas, además es necesario otra perspectiva acerca del personal que se va a contratar por ejemplo, es importante la opinión de un psicólogo con la experiencia necesaria para determinar de la mejor manera los nuevos talentos de la empresa.

Además, cruzando la información anterior con la última versión del procedimiento documentada del proceso de reclutamiento y selección en el año 2010, se encontraron los siguientes aspectos importantes a tener en cuenta:

- En este se especifica que el área de gestión humana es la encargada de mantener actualizado el documento del procedimiento de reclutamiento y selección, sin embargo, no se ha llevado a cabo ya se por varias razones como incorporar nuevas formas de hacer los procedimientos sin documentarlo previamente, la rotación del personal del área de gestión humana, así como fallas en las entregas del puesto de trabajo.
- Dentro de la verificación de antecedentes no se encuentra identificadas las listas vinculantes que se ha venido utilizando por la empresa para determinar la existencia de antecedentes que no se registran en las bases de datos oficiales
- No es específico el proceso que se debe seguir en caso de que los candidatos no continúen en el proceso de selección.

10.2. Modelo Propuesto

Cumpliendo con el segundo objetivo del trabajo se hizo la revisión documental en repositorios de universidades, libros y demás artículos sobre los modelos de reclutamiento y selección, de los cuales se optó por el modelo de Idalberto Chiavenato descrito en la quinta edición de su libro “gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”. Para entender mejor el modelo como tal se diagramo de la siguiente manera:

Figura 6. Modelo de reclutamiento y selección Idalberto Chiavenato (2020)



Fuente: Elaboración propia

Basándonos en la explicación de Chiavenato acerca de cómo se debe llevar a cabo el proceso para ser más eficientes en la atracción y vinculación de talentos a continuación se explican los puntos claves a tener en cuenta del modelo propuesto.

Atracción de talentos

Para las organizaciones implementar planes de acción para atraer y retener talentos es necesario contar con un equipo de talento humano capaz de identificar no solo a nuevos talentos, si no la capacidad de adaptarse a los movimientos y cambios de las empresas, así como las actitudes y aptitudes que estos reflejan a la hora de pasar por los filtros de selección. Este proceso es muy variado de acuerdo con la organización pues depende sumamente de la visión de los dirigentes, ya que de ahí se desprende la forma

que se utiliza, es decir, modelos tradicionales o avanzados incorporando los avances tecnológicos.

Para lograr despertar el interés a posibles candidatos es necesario que se desarrollen estrategias a la hora de hacer el marketing de reclutamiento es decir de publicar la vacante y los requisitos necesarios para cubrirla, empezando por determinar los medios por los cuales se va a difundir la información, la forma en la que se va a transmitir la propuesta de valor buscando atraer la atención de los candidatos.

Reclutamiento de talentos

Para llevar a cabo el reclutamiento es necesario que la empresa defina si desea potenciar las habilidades y destrezas de sus colaboradores internamente o si por otro lado requiere adquirir nuevas competencias con las que no cuenta la organización. Para esto existen dos tipos de reclutamiento:

- **Interno**

Este radica en darle la oportunidad de superarse a todos los colaboradores de la organización, ya sea por medio de promociones y/o ascensos, transferencia de área con el mismo conocimiento básico, pero necesariamente con habilidades y destrezas diferentes. Llevar a cabo este tipo de reclutamiento hace la diferencia en cuanto al valor agregado (Mejor salarios, bonificaciones, estabilidad laboral, etc) que se le ofrece a los colaboradores una vez cumplan determinados periodos dentro de la organización ya que se les da la oportunidad de fortalecer y demostrar las competencias adquiridas durante su desempeño laboral.

Este método presenta ventajas y desventajas que se deben tener en cuenta antes de tomar decisiones:

Tabla 2. Ventajas y desventajas reclutamiento interno.

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|
| *Permite a los colaboradores desarrollar nuevas competencias | *Favoritismo *Los nuevos talentos son limitados |
| *Promueve la estabilidad laboral y la fidelidad con la organización *Los colaboradores ya conocen la cultura de la organización | *Puede generar conflictos de interés *Limita las nuevas experiencias y expectativas |

Fuente: Elaboración propia.

- **Externo**

Mediante este la organización tiene la oportunidad de encontrar nuevos talentos con nuevas formas de hacer las cosas, mediante convocatorias en universidades, cooperativas, medios de comunicación locales, redes sociales, agencias de reclutamiento, entre otros. La cuestión es saber elegir cuál se adecua mejor para atraera los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos.

Este tipo de reclutamiento sirve mucho para las empresas que estén en busca de renovarse y adaptarse a los nuevos cambios y tomen riesgos que como bien pueden traer muchos beneficios también pueden traer efectos negativos.

Tabla 3. Ventajas y desventajas reclutamiento externo.

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|
| *Nuevas ideas y perspectivas *Pensamiento moderno *Ofrece muchas oportunidades de crecimiento | *Incertidumbre *Baja fidelización *Resistencia al cambio *Aumenta costos a comparación del reclutamiento interno |

Fuente: Elaboración propia.

Selección de talentos

Partiendo de la base, que toda organización funciona a través de las personas, pues a fin de cuentas son estas las que hacen posible el éxito de la organización, siendo productivos y estables a través del tiempo.

Para esto las empresas deben idear estrategias que concuerden con los objetivos organizacionales e implementar formas de incorporar talentos por medio de filtros necesarios de acuerdo a las necesidades internas. Pues todos los posibles candidatos presentan diversas características propias de cada uno, como su personalidad, carácter, competencias, habilidades, entre otros que hacen posible llevar a cabo un proceso de selección siendo el resultado final escoger al que mejor se adapta a las exigencias de la empresa.

Dentro del modelo Chiavenato comparte algunos enfoques propios del proceso de selección de la siguiente manera:

Como proceso de comparación: como bien lo dice consiste en comparar dos variables, una independiente – X (requisitos que establece la organización) y dependiente - Y (características de los candidatos que se disputan la vacante). si $X > Y$ el candidato no cumple con los requisitos ideales para el cargo, si $X = Y$ el candidato reúne los requisitos necesarios y si $X < Y$ el candidato reúne más de lo necesario para el puesto de trabajo.

Como un proceso de decisión y de elección: Debido a que en el proceso de comparación se pueden presentar candidatos con el mismo nivel de habilidades y requisitos que la organización requiere, así la decisión final será tomada por los jefes del área que hay solicitado el personal.

De acuerdo con Chiavenato se pueden presentar cuatro modelos de decisión según las vacantes y candidatos que se presentan: Para entender un poco como funciona ver la siguiente figura donde representa cada uno de estos, el Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos

Figura 7. Modelos de decisión.



Fuente: Chiavenato (2020)

Bases de comparación para seleccionar talentos

En el modelo se propone las siguientes:

- **Descripción y análisis de puestos:** Este proporciona información acerca de los requisitos que debe tener el candidato para aplicar el proceso de selección
- **Competencias que requiere la empresa:** Estas sirven de referencia para el proceso de comparación y evaluación de las competencias que presentan los candidatos.
- **Técnicas de incidentes críticos:** Esta es usada para determinar las

características deseables y las no deseables, que durante el proceso de selección serán evaluadas y determinadas para el futuro de la empresa.

- **Solicitud de personal:** Está básicamente es la que abre las puertas a la selección, ya sea que exista o no la descripción del puesto de trabajo, ya que si no existe en esta se debe especificar aquellos aspectos a tener en cuenta en la selección de los candidatos
- **Análisis del puesto en el mercado laboral:** consiste en investigar acerca de cómo están manejando ese mismo tipo de vacantes en otras organizaciones e incluso los puestos de trabajo y adaptarlos a las nuevas dinámicas del mercado.
- **Hipótesis de trabajo:** Esta es en caso de que no se pueda dar ninguna de las anteriores, y es por medio de hipótesis determinar las características y habilidades que se necesitan para llevar a cabo el proceso de selección

Técnicas de selección

- **Entrevista de selección:** Esta es sin duda la técnica más utilizada por las organizaciones por la variedad de posibilidades que se tienen al utilizarla, ya que por medio de esta es posible entablar una conversación entre dos o más personas permitiendo conocer acerca de las habilidades, actitudes, competencias que poseen, entre muchas otras cosas.

Sin embargo, esta técnica presenta ventajas y desventajas al momento de emplearla:

Tabla 4. Ventajas y desventajas entrevistas de selección.

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|
| * Acercamiento entre las partes involucradas *Conocer y evaluar las reacciones del entrevistado frente a los demás candidatos | *Percepciones subjetivas *Sesgo y margen de error altos *Es necesario que el personal esté capacitado para realizarlas |

Fuente: Elaboración propia.

- **Pruebas de conocimiento:** Realizar este tipo de pruebas es esencial para determinar el nivel de conocimiento y habilidades que la empresa requiere para cubrir las vacantes. Para estas existen variedad de pruebas que se pueden aplicar, ya depende de cada organización cuál desea utilizar de acuerdo a la forma de trabajo y aplicación internamente.
- **Pruebas psicológicas:** Estas pruebas son una de las más determinantes para las organizaciones, pues en ellas se reflejan las aptitudes de los candidatos frente a otros, comparando así los resultados en porcentajes frente a otros más representativos.
- **Pruebas de personalidad:** Estas pruebas son usadas más que todo en las organizaciones de alto nivel, es decir que tengan un sistema de selección muy bien definido, ya que estas representan un alto costo y tiempo de aplicación.
- **Técnicas de simulación:** Estas técnicas se usan cuando la vacante a ocupar es para altos cargos de gerencia o donde el candidato deberá relacionarse con el público, consiste en realizar eventos tipo dramatización donde se le presenta una situación y deberá desenvolverse con sus capacidades y habilidades, demostrando su potencial de desarrollo en el futuro, este tipo de pruebas deberán ser desarrolladas por personal capacitado y/o psicólogo con experiencia.

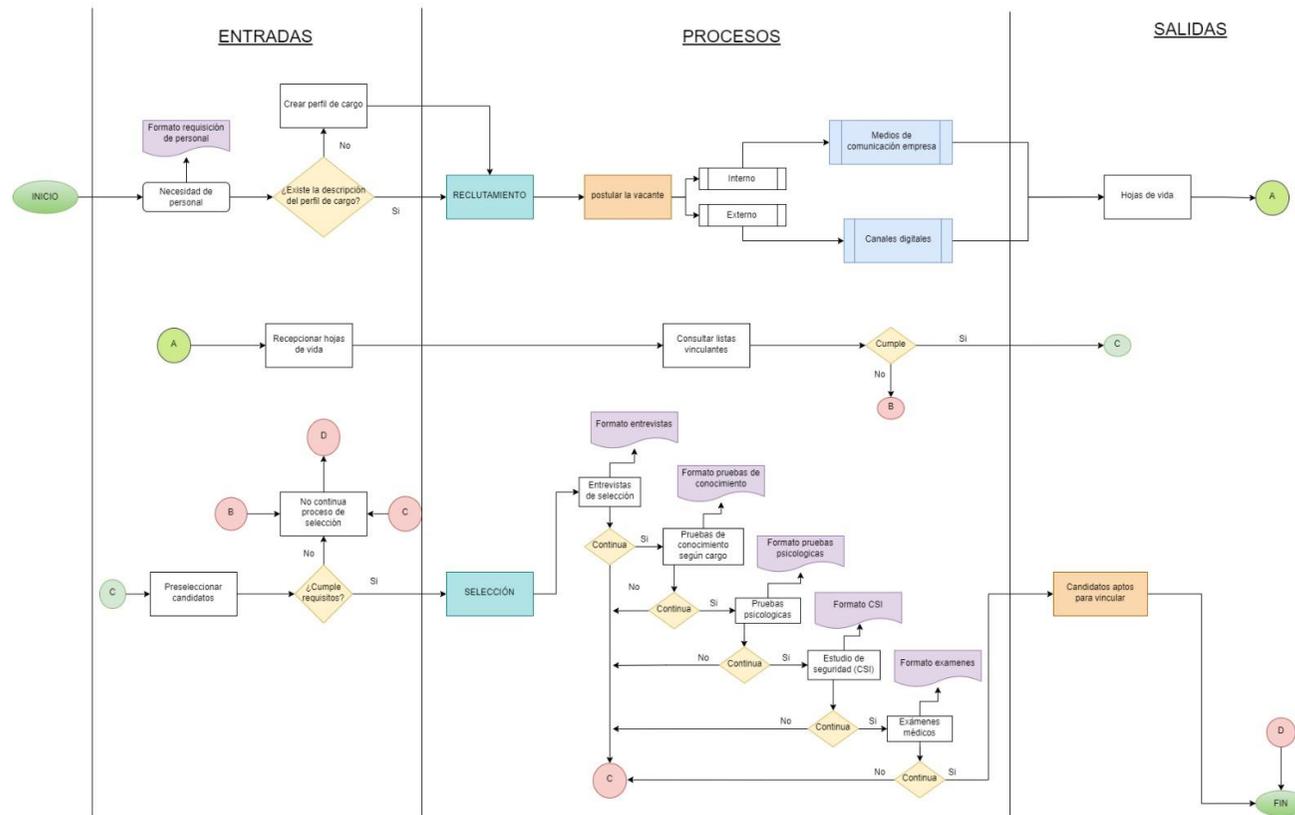
10.3. Aplicación Del Modelo

Teniendo en cuenta el modelo propuesto y el resultado analizado de las entrevistas realizadas se realizó el diagrama de flujo que se muestra a continuación y el procedimiento a seguir en el proceso de reclutamiento y selección. (el cual, por políticas internas de la empresa, no se autorizó mostrar al público), adecuándose a los formatos establecidos en la empresa para cualquier descripción de procesos

10.3.1. Diagrama de flujo procedimiento de reclutamiento y selección de personal



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



11. Conclusiones Y Logros

- De las entrevistas aplicadas durante el desarrollo del trabajo y el procesamiento de la información se evidencia la falta de apoyo en el proceso de reclutamiento y selección en especial un psicólogo con experiencia en el área, debido a que si una sola persona se encarga de llevar un proceso tan largo por la capacidad de la empresa se pueden presentar sesgos y pasar por alto situaciones que por muy pequeñas que sean pueden influir en los resultados de la empresa.
- La empresa ha optado por contratar a terceros para llevar a cabo el proceso de selección, sin embargo, no ha sido una buena experiencia, debido a que se presentaron muchos inconvenientes a la hora de efectuar los pagos de nómina, generando así mal ambiente laboral.
- Se logró identificar un modelo de reclutamiento y selección desde el cual se identificaron aspectos importantes a tener en cuenta durante la ejecución del proceso, además de aplicarlo tanto al diagrama de flujo del procedimiento como la descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- De los hallazgos encontrados durante todo el procesamiento de la información y análisis de los resultados se hicieron recomendaciones de mejora en cuanto al proceso de reclutamiento y selección, dejando como evidencia a la empresa un documento soporte del diagrama de flujo y la descripción del proceso de reclutamiento y selección, teniendo en cuenta el modelo y las políticas internas de la empresa

12. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa implementar las mejoras propuestas en el presente trabajo en cuanto a la aplicación del modelo ya que permite conocer de manera organizada los aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo el proceso y tener una visión más amplia del alcance que conlleva mantener un buen flujo de personal de acuerdo con los requerimientos de cada área.
- Contratar un psicólogo con experiencia en el reclutamiento y selección de personal es uno de los aspectos que debe tener en cuenta la empresa ya que, al estar ese vacío, se pueden generar conflictos internos entre los mismos colaboradores, ya que hay detalles que a simple vista no se detectan, sin embargo, la mirada del psicólogo podría detectarlos a tiempo y prevenir futuros problemas.
- Se recomienda definir un periodo anual de revisión y actualización del proceso de reclutamiento y selección, sin embargo, si se presentan cambios significativos y/o incorporación de nuevas formas de hacerlo, documentarlo y seguidamente implementarlos ya que así queda evidencia de cómo se quieren lograr buenos resultados y que no hayan malentendidos con el personal nuevo en el cargo.
- Es recomendable que cada jefe de área y/o encargado del personal nuevo para el área tenga las bases necesarias acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal que le permita llevar un seguimiento tanto aquellos que son aptos para el cargo a ocupar como los que no lo son, es decir que tanto el encargado de cada área tenga el procedimiento documentado.
- Para llevar a cabo un buen reclutamiento se deben definir desde el primer momento que se requiere llenar una vacante por cuales medios se va a difundir la información haciendo posible la visibilidad de este tanto interna como externamente a la

organización, ya que es una empresa con alta demanda de personal por parte de los jefes de área, y que se requiere llenar esas vacantes en el menor tiempo posible.

- Se han implementado nuevas actividades y/o procedimientos necesarios dentro del reclutamiento y selección que aún no se encuentran debidamente documentados en cuanto a la forma y el momento que se deben llevar a cabo, entre esos se encuentra la verificación de antecedentes judiciales ya que desde el año 2021 se optó que además de las páginas oficiales de la policía y la procuraduría, también se deben revisar las listas vinculantes por medios del programa que contrate la empresa.

13. Bibliografía

- Arias C. Alicia, *unidad didáctica: 3 la gestión de los procesos*. Fuente: facultad de Ciencias de la Documentación)
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguin, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*.
<https://cutt.ly/BwyT7mAB>
- Bello Gachancipá, E. Y., Carrillo Pérez, A. M., & Luque Beltrán, S. M. (2022). *Análisis sobre los procesos administrativos en el reclutamiento y selección de personal en las Pymes del sector floricultor* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). <https://cutt.ly/YwyT7XpN>
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. <https://acortar.link/HpAgwD>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cuesta, Armando. 2015. *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Quinta Edición. Ediciones ECOE. (Bogotá, Colombia).
- Del Trabajo, C. S. (2004). Decreto 2663 de 1950. *Editorial Unión Ltda. Bogotá DC*.
<https://acortar.link/M2IM96>
- Del trabajo, C. S. Última actualización: 12 de febrero de 2023 - (Diario Oficial No. 52306 - 12 de febrero de 2022). *secretaria general del senado. Bogotá DC*
<https://acortar.link/7KRwkQ>

- Escobar, F. R., Pineda, G. G., González, M. B., & Velásquez, A. M. L. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(4), 117-137.
- <https://www.redalyc.org/journal/5518/551857280004/551857280004.pdf>
- Espinoza, L. Á. M., Granados, S. C., González, I. C., Medina, N. D. V., & Chávez, E. (2015). *Gestión De Talentos: Un reto planteado por la globalización y la competitividad. Cultura Científica y Tecnológica*, (30).
- <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/355>
- Fernández, L. G. (1999). Modelos de dirección de recursos humanos. *Papeles del Psicólogo*, 26. <https://acortar.link/ETYYIu>
- Fonseca A. M. (2010). *Procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación de personal*. Fuente: Tintatex S.A
- Logis. G. 2021. De empleado a colaborador. Fuente: Grupo logis <https://grupologis.co/de-empleado-a-colaborador/#:~:text=Un%20“empleado”%2C%20es%20aquella,logro%20de%20una%20meta%20común”>
- Lopez. J. F. 2019. *Proceso administrativo*. Fuente: Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/procesoadministrativo.html>
- Manco Cuya, C. S. (2018). *Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16208>
- Naumov García, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Grupo Editorial Patria. <https://n9.cl/4ic4c>
- Palacios Ramos, L. F., & Mosquera Rentería, I. 2020. *Implementación y uso de la tecnología en plataformas virtuales dentro de los procesos de reclutamiento del recurso humano*

en el municipio de vigía del fuerte Antioquia.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/34563>

Parra-Acosta, José Fabián & Peña-González, Yeimy Carolina (2014). *La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica* [número especial: Contabilidad Gerencial]. Cuadernos de Contabilidad, 15 (39), 725-743.
doi:10.11144/Javeriana.cc15-39.tcd0

Ramírez Molina, R, Villalobos Antúnez, J y Herrera Tapias, B. (2018). *Proceso de talento humano en la gestión estratégica*. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3097>

Ramírez Molina, Reynier y Ampudia sjogreen, Daniel. 2018. *Factores de competitividad Empresarial en el Sector Comercial*. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM)*. Vol. 4, No. 1: 16-32. Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (IUTM). Maracaibo (Venezuela). Disponible en:

<http://recitiutm.iutm.edu.ve/index.php/recitiutm/article/view/130>

Ramírez Molina, Reynier; Chacón, Héctor y Valencia, Katerin. 2018. *Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas*. *Revista CICAG*. Vol. 16, No. 1: 20-42. Disponible en:

<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929>

Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M, (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [junio, 2023].

Recursos Humanos D. *Definición rotación de personal*. Fuente:

HRider. <https://www.hrider.net/cms/diccionario/rotacion-de-personal>

Serrano Gómez, L & Ortiz Pimiento, N. R. *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 125,2012, p. 13-22. Universidad ICESI

Sisternas, P. 2023. *Subsistemas de Recursos Humanos*. Fuente: Emprendepyme.net.
<https://emprendepyme.net/subsistemas-de-recursos-humanos.html>

Souto Anido Dra. Lourdes. (2021, enero 20). *Gestión de Recursos Humanos, evolución y modelos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-evolucion-y-modelos/>

Yunda Campo, J. (2021). *Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de la ciudad de Santiago de Cali en el área de recursos humanos para el año 2021*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21505>

ANEXOS

Anexo 1. Formato entrevista semiestructurada

| | | | |
|---|---|---|---|
| EMPRESA TINTATEX S.A | |  |  |
| Proyecto de práctica | PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | | |
| Instrumento a aplicar | Entrevista semiestructurada | | |
| Autor@ | Erika Orozco Guillén (Aprendiz profesional aseguramiento y control) | | |
| Objetivo | Entender cómo es actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal para identificar las oportunidades de mejora. | | |
| Tratamiento de datos | La información proporcionada por el entrevistado será usada solo para fines y usos académicos y si la empresa así lo desea para su beneficio propio. | | |
| Fecha | | | |
| INFORMACIÓN GENERAL ENTREVISTADO | | | |
| Nombre Completo | | | |
| Área | | | |
| Cargo | | | |
| Tiempo que lleva ejerciendo el cargo | | | |
| PREGUNTAS | | | |
| 1 | ¿Cuántas personas se encargan actualmente del proceso de reclutamiento y selección ? ¿Considera que con esa cantidad se cubre la capacidad que tiene el proceso? | | |
| R/ | | | |
| 2 | ¿Conoce si actualmente se encuentra documentado el proceso de reclutamiento y selección? Si No ¿Considera que es necesario tener este documentado? | | |
| R/ | | | |
| 3 | ¿Cuáles son los métodos de reclutamiento que utiliza la empresa para atraer candidatos a un puesto? | | |
| R/ | | | |
| 4 | ¿Conoce la secuencia del proceso de Selección actual? ¿Considera que es adecuada? | | |
| R/ | | | |
| 5 | ¿La selección de personal se realiza con base en los perfiles de cargos? | | |
| R/ | | | |
| 6 | ¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización? | | |
| R/ | | | |
| 7 | ¿El proceso de selección lo realiza la empresa directamente o contrata un outsourcing? | | |
| R/ | | | |
| 8 | ¿Qué tipo de pruebas se realizan para seleccionar el personal para el área? | | |
| R/ | | | |
| 9 | ¿Considera que las pruebas que se realizan están acordes con el perfil requerido? | | |
| R/ | | | |
| 10 | ¿Considera que los procesos efectuados anteriormente han sido productivos? | | |
| R/ | | | |
| 11 | ¿Quién toma la decisión final de contratar? | | |
| R/ | | | |
| 12 | Del tiempo que lleva en la empresa, ¿Ha identificado oportunidades de mejora respecto al proceso de reclutamiento y selección? Si No ¿Cuáles? | | |
| R/ | | | |
| 13 | De tiempo que lleva en la empresa, ¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección es eficiente? Si No ¿Por qué? | | |
| R/ | | | |
| 14 | Según su experiencia, ¿Qué recomienda para seguir mejorando en el proceso de reclutamiento y selección? | | |
| R/ | | | |

Fuente: Elaboración propia