



Optimización del proceso de selección de personal y documentación de la empresa Ávila  
Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja-Santander  
Modalidad: Monografía de análisis

Katherine Julieth García Salazar  
CC 1.096.214.773  
Lisseth Andrea Sanabria Moncada  
CC 1.096.238.574

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de ciencias socioeconómicas**  
**Administración de empresas**  
**Bucaramanga (día, mes y año)**



Plan de mejora del proceso de selección de personal y documentación de la empresa Ávila  
Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja-Santander

Modalidad: Monografía de análisis

Katherine Julieth García Salazar  
CC 1.096.214.773  
Lisseth Andrea Sanabria Moncada  
CC 1.096.238.574

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Administrador de empresas**

**DIRECTOR**  
Luz Marina Rueda

Grupo de Investigación – **E INNOVARE**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de ciencias socioeconómicas**  
**Administración de empresas**  
**Bucaramanga (día, mes y año)**

## Nota de Aceptación

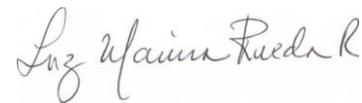
Aprobado en cumplimiento de  
los requisitos exigidos por las  
Unidades Tecnológicas de Santander  
para optar al título de Tecnólogo en Gestión Empresarial  
según acta del Comité de Trabajo de Grado  
número 011 del día 18 del mes de septiembre del año 2023

Evaluador: Linda Gabriela Rueda Galvis



---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

## **DEDICATORIA**

Con todo el amor del mundo dedicamos este proyecto a Nuestras familias, que con toda la confianza nos han apoyado en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente gracias a Dios por todo; porque nos ha abierto un mundo de posibilidades para salir adelante, mediante los dones de la sabiduría y el conocimiento.

Así mismo gracias a nuestra directora de proyecto Luz marina Rueda por guiarnos y compartir su conocimiento con nosotros y así poder obtener los resultados esperados.

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO</u></b> .....	<b>10</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u></b> .....	<b>12</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	13
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b><u>2. MARCO REFERENCIAL</u></b> .....	<b>15</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	15
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	15
2.3. MARCO LEGAL .....	21
<b><u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION</u></b> .....	<b>23</b>
<b><u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u></b> .....	<b>25</b>
<b><u>5. RESULTADOS</u></b> .....	<b>27</b>
5.1.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	27
5.1.2. PROCESO DE DOCUMENTACIÓN.....	31
5.1.3. PROCESO DE SELECCIÓN.....	35
5.1.4. PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	38
5.1.5. ANÁLISIS GENERAL DE ACUERDO CON ENCUESTA PRACTICADA .....	43
<b><u>5.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA</u></b> .....	<b>43</b>
<b><u>5.3. MATRIZ FODA</u></b> .....	<b>45</b>
<b><u>5.4. PLAN DE ACCIÓN</u></b> .....	<b>47</b>
5.4.1. MANUAL DE PROCESOS EMPRESARIALES ÁREA DE TALENTO HUMANO EMPRESA ÁVILA LOZANO CONSULTORES S.A.S.....	48
<b><u>6. CONCLUSIONES</u></b> .....	<b>56</b>
<b><u>7. RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>57</b>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO  
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,  
EMPRESARIADO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

<b>8.</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> .....	<b><u>58</u></b>
<b>9.</b>	<b><u>APENDICES</u></b> .....	<b><u>60</u></b>

## LISTA DE GRAFICAS

<b>Gráfico 1. Análisis de la oferta laboral .....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 2. Especificaciones vacantes laboral.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 3. Fortalecimiento de conocimientos previos.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 4. Preguntas Personales y de conocimiento .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 5. Documentación requerida en proceso de selección .....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 6. Inconvenientes en trámites documentales .....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 7. Copia de documentos firmados.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 8. Actualización de Documentos .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 9. Proceso de Vinculación Laboral.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 10. Herramientas de Selección.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 11. Entrevista.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 12. Selección.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 13. Tipo de contrato .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 14. Requisitos legales.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 15. Contrato laboral.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 16. Perfil .....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Análisis DOFA .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 2. Actividades Estratégicas .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 3. Manual del Gerente .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4. Manual de Funciones del Administrador .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 5. Manual de Funciones Abogado .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 6. Manual de Funciones del Contador .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 7. Manual de Funciones Auxiliar Contable .....</b>	<b>54</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Ávila Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja actualmente cuenta con servicios de prestación de auditorías, y por esa razón busca contar con excelentes procesos dentro de su organización desde la incorporación hasta el desarrollo de las actividades empresariales. Es por eso por lo que este proyecto buscó construir un plan de mejora para el proceso de selección de personal y documentación.

Para ello se estableció un diagnóstico de la situación actual de la empresa frente a las prácticas desarrolladas en procesos de reclutamiento, documentación, selección y contratación de personal mediante la matriz DOFA, que permitieron realizar cruces estratégicas y así dar el direccionamiento esperado a la monografía.

Para ello fue necesario establecer una metodología sólida, donde se utilizó una investigación de tipo descriptiva que permitiera obtener información acerca de la situación actual de la empresa, acompañada de un enfoque cualitativo, en el cual se pueda detallar cada uno de los procesos que se llevan dentro de la empresa.

Como resultado se obtuvo el planteamiento de un plan de acción enfocado al reclutamiento y la selección de personal permitiendo que la empresa tenga una opción clara para fortalecer sus procesos y ofrecer servicios basados en personal idóneo, eliminando gastos dobles a la hora de contratar y volver a realizar el proceso en corto tiempo.

**PALABRAS CLAVE.** Reclutamiento – documentación – Selección – Contratación – Procesos.

## INTRODUCCIÓN

De los aspectos más relevantes dentro una organización es prescindible reconocer la importancia que tiene mantener bases empresariales que inicien con la adecuada selección de personal; ya que de ahí nace la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Afirmando que es un proceso primordial que contribuye al mantenimiento de un equipo de trabajo, al desarrollo exitoso de los objetivos y al crecimiento económico y organizacional (Fajer, 2023) .

Así mismo enfatizar sobre la importancia de un plan de mejora ya que este permite que una empresa disminuya errores en cada una de sus áreas; donde se pueda replantear sobre mejores resultados en cuanto a rendimiento organizacional. Dando así una forma de mantenerse competitiva y asertiva en decisiones y acciones (Retos Directivos, 2021).

Como alternativa a la solución del problema se ofrece a la empresa información sobre el estado actual de la empresa en el cual se pueda identificar las brechas existentes, mediante la utilización de un método de investigación cualitativa, a fin de que se conozca el origen de la situación. Esta información es proporcionada por la implementación de una encuesta al personal activo de la empresa y así mismo una entrevista realizada a la persona encargada del área de Recursos Humanos, con el fin de que la información sea real.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con su misión las empresas son totalmente diferentes en el producto o servicio que ofrecen, sin embargo; existe algo que independientemente del sector comercial tienen en común, y es que todas buscan mejorar sus procesos de reclutamiento evitando incurrir en errores que les puede afectaren a corto, mediano y largo plazo. Donde el proceso de selección se convierta en una agradable experiencia y no en un desgaste para el aspirante o la empresa (Ortiz, 2021)

Para este caso la empresa Avila Lozano Consultores SAS, la cual es una empresa dedicada a la prestación de servicios de auditoría, revisoría fiscal, Outsourcing contable, asesoría tributaria y legal donde lo más importante es brindarle al entorno confianza y transparencia en el desarrollo de actividades evidenciándose un déficit en su sistema de reclutamiento y contratación de personal, evidenciando que no en todas las ocasiones se realiza el proceso de verificación de documentos como estudios, certificados laborales y demás información, debido a que muchas veces se busca cubrir las vacantes de forma rápida evitando tener vacíos laborales en largo tiempo y no en la calidad del aspirante.

Adicional no se tiene establecido perfiles y necesidades de cada área vinculada a la empresa; teniendo solo en cuenta lo que necesitan en el momento sin basarse en procesos parametrizados. Debido a esto, la empresa se ha visto inmersa en contrataciones que les ha representado gastos económicos, abandonos del cargo, duplicidad en las funciones, disminución en la calidad del servicio, altos

costos en los exámenes de ingreso y así mismo desgaste del proceso de capacitación, por lo cual se hace necesario establecer la siguiente pregunta:

¿Cómo definir un Plan de mejora del proceso de selección de personal y documentación de la empresa Ávila Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El siguiente proyecto se realiza con el fin de identificar las diferentes falencias a las cuales se encuentran sometidas las empresas en cuanto al talento humano; recalcando la importancia de realizar un proceso de selección y documentación adecuado basado en garantías y confiabilidad. Así mismo se busca ofrecer a la empresa Ávila Lozano Consultores SAS una visión diferente de la percepción que se tiene sobre el reclutamiento y contratación del capital humano como un área básica en el desarrollo empresarial, donde se empiece a ver y se le dé el valor que merece como el inicio del recorrido para el alcance del objetivo principal en el corto, mediano y largo plazo, demostrando que si se cuenta con el personal idóneo desde un principio, se puede ofrecer un servicio de calidad basado en el profesionalismo de su capital humano.

De igual forma se busca reconocer los efectos positivos que trae consigo la Mejora del Proceso de Selección de personal y Documentación en donde se pueden adquirir beneficios como lo es; obtener un personal con calidad laboral, sentido de pertenencia, ubicación de las actividades, eliminación de la duplicidad de funciones, centralización de procesos, competitividad en el mercado, alta imagen corporativa frente a los diferentes grupos de interés y calidad del servicio a cargo de un personal seleccionado idóneamente.

Por otro lado; esta propuesta es de gran relevancia para las Unidades Tecnológicas de Santander ya que ofrece un soporte a la línea empresarial en el Grupo de Investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales sobre la importancia que tiene el proceso de selección, contratación y revisión de

documentación; otorgando resultados primarios dados en una empresa real y basados en soportes teóricos que ofrecen una guía literaria como fuente secundaria. Ofreciendo como resultado la importancia que tiene realizar procesos estandarizados y de calidad organizacional.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Construir un plan de mejora para el proceso de selección de personal y documentación para la empresa Ávila Lozano Consultores SAS en la ciudad de Barrancabermeja Santander.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa frente a las prácticas desarrolladas en procesos de reclutamiento, documentación, selección y contratación de personal mediante la matriz DOFA.
- Establecer un proceso de selección efectivo por medio de estrategias que permitan a la empresa dar dirección al reclutamiento del talento humano en forma transparente y estandarizada.
- Formular un plan de acción entorno a la selección de personal con perfiles acordes a las necesidades empresariales y aspiraciones de futuros colaboradores.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Marco Teórico

### 2.2. Marco Conceptual

Cuando se busca encaminar una situación que actualmente está generando brechas o inconformidades dentro de una operación a través de nuevas alternativas se establece que se está ejecutando un **Plan de Mejora**. Evidenciando líneas de acción que permitan subsanar el estado actual construyéndose a partir de las debilidades y fortalezas de la empresa (MinEducación, 2020).

Dentro de las etapas en las que es inmersa una empresa a la hora de adquirir nuevo personal está la etapa inicial que es el **Reclutamiento**, en el cual la empresa lo obtiene a través de medios publicitarios para atraer nuevo personal o porque el individuo interesado busca dicho reclutamiento. Se debe tener en cuenta que en esta parte inicial se evalúa el tipo de persona que se requiere para seguir en el proceso de selección y así mismo con las siguientes etapas (Adecco, 2018).

La **Gestión de personal** se establece como la correlación que se mantiene entre empleado y empleador, de manera que se analizan diferentes factores como condiciones laborales que permita reforzar y desarrollar el sentido de pertenencia del empleado y así mismo la evolución en el desarrollo de los objetivos que busca alcanzar la empresa. De igual manera la gestión de personal busca que cada integrante este ubicado según sus capacidades y habilidades permitiendo dar paso al desarrollo de personal (Florez, 2023).

El **perfil laboral** como lo percibe la empresa se basa en lo que buscan en un aspirante para cubrir ciertas funciones y cargos, tratándose de habilidades, conocimientos y experiencia; dependiendo de la actividad y cargo a desarrollar el perfil varía. Por otro lado, el perfil de cada persona se basa en cómo es y que puede ofrecer a la empresa a la cual está postulándose y que lo hace galante ante los demás, dando a conocer estudios, logros alcanzados, aspiraciones y desenvolvimiento laboral (Euroinnova, 2021).

Toda organización dentro de su inicio comercial busca satisfacer diferentes **Necesidades Empresariales** dentro de las cuales las más recurrentes son mantenerse como una empresa solvente en la cual el riesgo de pérdida se mantenga en su rango más mínimo, que su rentabilidad crezca de forma significativa y que el reconocimiento sea el diferencial en el mercado. Cada empresa da la prioridad que crea necesaria a sus necesidades, pero es claro que partiendo de esas necesidades se establecen los objetivos organizacionales que acompañan la empresa en el desarrollo empresarial (Yague, 2020).

Una **Vinculación laboral** indica que inicia una etapa de relación entre un empleador y un empleado, donde se estipula un contrato basado en las condiciones pactadas en salario, horarios, funciones, condiciones, normas y demás contenido que se haya establecido por parte de la empresa.

Así mismo dicha vinculación indica que el empleado tiene acceso a los diferentes beneficios otorgados por la empresa y que así mismo la empresa gozará de las habilidades, destrezas y conocimientos de su empleado (Gerencie.com, 2022).

Dentro del éxito del desarrollo de las actividades de una empresa se encuentra como base una **contratación asertiva** en la cual se lleven a cabo las estrategias establecidas en su orden de manera que permita realizar una selección adecuada y así mismo la efectividad en la contratación ya que de eso depende que se evite

incurrir en nuevos costos a la hora de realizar nuevas contrataciones o suplir riesgos que se puedan presentar en el camino laboral (Lavin, 2022).

Establecer proceso que permita a las organizaciones ejecutar acciones dentro de sus actividades comerciales basadas en un direccionamiento se conoce como **Estandarización de procesos**. Mediante el cual los ejecutores de dichas actividades realizan una secuencia lógica de actividades basadas en direccionamientos establecidos. Con la estandarización se permite disminuir los márgenes de error en los resultados esperados y duplicidad de funciones (Impulsa, 2021)

La capacidad que tiene una empresa u organización de establecerse de forma organizada y asertiva tanto para todos los grupos de interés en ambientes internos y externos se conoce como **calidad organizacional**. Mejorando procesos que permita obtener un alto desempeño y calidad del servicio, haciéndose merecedora de reconocimiento global en corto, mediano y largo plazo. De esta manera se genera confianza entre los interesados y sobre todo antes los consumidores del producto o servicio (Fuentes, 2021)

Teniendo en cuenta que para los empleados las empresas son muy importantes, así mismo para las empresas es vital obtener empleados de calidad y todo esto a través de la **atracción de nuevos talentos** que permita desarrollar estrategias para dicha atracción, como la flexibilidad de horarios, beneficios específicos, garantías laborales salarios competitivos según las actividades a desempeñar y el cargo. Adicional a esto para la atracción de talentos es importantes resaltar el desarrollo del personal no solo a nivel laboral sino también a nivel personal, con esto la empresa puede obtener un personal idóneo y así mismo conservarlo.

El proceso de selección como un **sistema**, consiste en la división asertiva de diversas etapas, realizando filtros mediante los cuales se gestione la aprobación de requisitos a nivel técnico, personal de actitud e interés del probable colaborador, por ello es indispensable contar con una adecuada gestión del talento humano, un equipo eficiente que contribuya en la edificación y cumplimiento de los diversos objetivos.

Dentro del **Proceso de selección de personal** se vinculan diferentes actividades, entendiendo el enfoque empresarial y el cubrimiento de las vacantes disponible, dentro del entorno empresarial el termino Networking cada día toma más fuerza entendiendo que con base en este proceso se define la capacidad ampliar redes de contacto empresarial logrando grandes beneficios a lo largo del tiempo.

Pero el inconveniente de este aspecto es que no se basa en la complejidad del cargo, es decir cada organización debe mantener esfuerzos y tener la capacidad de realizar un proceso de selección de manera imparcial teniendo en cuenta en la rotación del mismo y en las necesidades, entendiendo por ejemplo que no es lo mismo llevar a cabo procesos en el sector salud que en el financiero comparando terrenos altamente importantes; es así como el proceso de selección se divide en fases primordiales cuya finalidad es encontrar el candidato adecuado (Fernandez, 2023).

En esta división de etapas se tiene en principalmente en cuenta **valorar la necesidad organizacional** es decir analizar el contexto en donde se determinan las necesidad de la empresa, buscando de esta manera encontrar la diferencia entre los diversos resultados reales y los deseados, esta herramienta en el proceso es indispensable para adquirir información relevante sobre el equipo actual de trabajo y el posible tratamiento de mejora, cabe resaltar que una necesidad empresarial es una oportunidad de mejora, cuando el equipo de trabajo o el área de talento humano

identifica el sistema específicamente se pueden resolver diversas necesidades optimizando el proceso y llevando a cabo un flujo laboral efectivo, el objetivo principal es identificar las áreas que requieren intervención realizando los cambios internos requeridos (Alonso, 2022).

En segundo lugar podemos hacer referencia a la **descripción del puesto de trabajo** es decir; se hace la inclusión de las tareas o funciones a desarrollar en esta posición siendo precisos en la descripción de las mismas analizando las competencias necesarias para llevar a cabo un adecuado desarrollo de las actividades programadas, esta es una actividad clave y es fundamental realizarla antes de buscar un candidato ya que por medio de la misma se inicia la búsqueda del perfil adecuado en donde se clasifican las responsabilidades del mismo.

Así mismo como las características básicas como lo son el nombre del puesto la posición jerárquica dentro de la organización es decir en el organigrama su posición, requerimientos como nivel educativo, conocimientos, experiencia y su disponibilidad a diversas condiciones como lo son el horario, vehículo entre otras, por ultimo cabe resaltar que los objetivos fundamentales dentro de esta descripción se basan en la atracción de candidatos pertinentes que cumplan a cabalidad con la definición del cargo (Perez, 2021).

Así mismo en consecuencia podemos identificar la **oferta laboral** es decir difundir la necesidad organizacional en base a un perfil requerido, en este se definen características primordiales del trabajo a desarrollar, salarios, beneficios y requisitos. Estos a su vez pueden darse a conocer en diferentes plataformas o medios de información como por ejemplo la página web de la compañía (Garrido, 2018).

En seguida se presenta el proceso o la fase de **Preselección** una vez que se ha recibido un conjunto de solicitudes, el departamento de recursos humanos realiza una primera revisión de los currículums y cartas de presentación para seleccionar a

los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos, esta lista es indispensable entorno al ahorro de tiempo y esfuerzo del área e talento humano, entendiendo que esta fase es indispensable para realizar filtros pertinentes y dejar al menor número posible de candidatos preseleccionados aumentando las posibilidades de encontrar el mejor candidato (Smowltech, 2022).

En el sexto lugar del proceso se tienen en cuenta dos factores fundamentales es la **prueba** en donde en algunos casos, la empresa puede solicitar a los candidatos que realicen pruebas de habilidades técnicas o psicométricas para evaluar su capacidad para realizar el trabajo y la **entrevista** en donde los candidatos preseleccionados son invitados a entrevistas, que pueden ser individuales o grupales. Las entrevistas pueden ser realizadas por el departamento de recursos humanos y/o el gerente de la empresa, y pueden incluir preguntas sobre la experiencia laboral previa, habilidades y competencias, entre otros temas (Gobierno de canarias, 2020).

En la siguiente fase encontramos el **proceso de selección** entendiéndose como un proceso primordial ya que por medio de este se elige el candidato idóneo para el desarrollo de las diferentes actividades programadas entregando las responsabilidades del cargo, en esta etapa se tienen en cuenta todas las fases anteriores, se hace un filtro informativo y se procede a la **Contratación** una vez que se han evaluado todos los candidatos, se selecciona al mejor y se le presenta una oferta de trabajo en esta se detalla la finalidad del cargo, las responsabilidades específicas, la delimitaciones entendiendo que si el candidato acepta la oferta, se le proporciona un contrato de trabajo, se realiza proceso documental y afiliaciones pertinentes según la ley integrándolo adecuadamente a la empresa (Fernandez, 2023).

### 2.3. Marco Legal

Dentro del mundo laboral existen normas constitucionales dentro del código sustantivo del trabajo asociadas a la contratación y prestación de servicios que afectan de forma directa e indirecta al trabajador y al empleador, donde el ente regulador de dichas normas constitucionales y legales es el ministerio del Trabajo que establece las siguientes leyes para una mejor regulación de contrataciones y trabajos estipuladas en el código sustantivo del trabajo y así mantener un equilibrio social. (Ley 100; código sustantivo del trabajo, 1993)

#### LEY 100 DE 1993

Según el código sustantivo del trabajo todos los trabajadores merecen igualdad de condiciones, recalando la importancia de ofrecer la posibilidad de acceder a los mismos beneficios como garantías laborales y retribución de su trabajo acorde a lo pactado sin discriminación alguna. Sin que esto genere distinción jurídica alguna.

Teniendo en cuenta elementos esenciales que permitan la existencia de una adecuada contratación como los siguientes:

- La actividad laboral debe ser ejecutada por la misma persona con la cual se estableció el proceso de contratación,
- Continuidad en el direccionamiento de tareas del empleador hacia el trabajador, teniendo en cuenta que dichas labores no se excedan y puedan perjudicar la integridad física y dignidad del trabajador.
- Remuneración económica como se pactó al inicio del contrato laboral entre el empleador y el trabajador. (Ley 100; código sustantivo del trabajo, 1993)

Así mismo el código sustantivo del trabajo especifica que toda empresa debe tener claridad de que los contratos solo se pueden efectuar con personas individuales que tengan la mayoría de edad para el estado colombiano que son los dieciocho años.

O en su defecto como se estipula con permiso de las entidades encargadas de otorgarlo.

Dentro de la selección de personal que permite realizar una efectiva contratación se debe tener en cuenta que el empleador adquiere compromisos con el trabajador los cuales deberán ser pactados dentro del contrato. (Ley 100; código sustantivo del trabajo, 1993)

- Poner a disposición del empleado las herramientas necesarias para efectuar las tareas y actividades para las cuales fue contratado.
- Otorgar los elementos necesarios para la adecuada protección evitando así incurrir en accidentes y enfermedades laborales.
- Ofrecer los primeros auxilios en caso de establecerse un accidente laboral que pueda poner en peligro la integridad física del trabajador.
- Cancelar los pagos pactados en los tiempos estipulados en el contrato.
- Garantizar el respeto hacia el empleado y sus creencias personales
- En caso de que el trabajador solicite una certificación laboral esta deberá ser otorgada sin obstáculo alguno.

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para la elaboración de proyecto se establece la siguiente metodología que permita conllevar a la realización de los objetivos.

#### **Tipo de investigación:**

La investigación de tipo descriptiva busca contar y narrar características que permitan establecer y dar bases a un estudio mediante los diferentes métodos que conlleven a este resultado descriptivo como lo explica (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020)

Para este proyecto se utiliza una investigación de **tipo descriptiva**; teniendo en cuenta que se detallara cada uno de los procesos actuales llevados a cabo por la empresa y así se describirá un prototipo de mejora que le permita a la empresa establecer un plan de mejora en los procesos de selección, contratación y documentación.

#### **Enfoque:**

El enfoque cualitativo realiza un análisis recóndito en el cual se establece una interpretación sobre una situación o contexto, con el fin de comprender lo que sucede y de donde surge dicho comportamiento (Solis, 2019)

con un **enfoque cualitativo**, llevando a cabo un análisis profundo de la situación actual de la empresa y así mismo sobre los alcances de llevar a cabo un adecuado proceso de selección y documentación, que así mismo afecte de manera positiva los resultados esperados.

**Técnicas e instrumento de medición:** para la recolección de información se utilizará la fuente primaria, ya que cada indagación que se necesite sobre la empresa se dará directamente con la empresa, de manera que sea una fuente

verídica. así mismo como instrumento de medición se diseñará una encuesta que será implementada en la empresa y así obtener información que permita el desarrollo de proyecto.

**Población y Muestra:** la implementación de la encuesta se realizará a los empleados de la empresa Ávila Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja-Santander que son en total 20 personas.

#### 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Dentro del presente trabajo de grado se busca construir un plan de mejora para el proceso de selección de personal y documentación para la empresa Ávila Lozano Consultores SAS en la ciudad de Barrancabermeja Santander; que permita, establecer un direccionamiento clave que conlleve al crecimiento y estandarización de procesos en la empresa entorno al desarrollo de personal y crecimiento organizacional.

Para ello se desarrolla cada objetivo basado en las fases de Diagnóstico de la situación actual, propuesta según el análisis realizado y socialización del desarrollo y resultados.

##### **Objetivo 1.**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa frente a las prácticas desarrolladas en procesos de reclutamiento, documentación, selección y contratación de personal mediante la matriz DOFA.

**Diagnóstico:** para obtener un análisis de la situación actual de la empresa, se realizará una visita técnica que permita obtener información de fuente primaria, obteniendo bases que permitan dar un resultado real y acorde a los procesos actuales de la empresa.

**Propuesta:** como propuesta se busca diseñar una encuesta que será implementada en la visita técnica a los 20 empleados activos de la empresa, de esta manera se obtendrá información necesaria para el desarrollo de la matriz DOFA que permita realizar un análisis de los procesos de reclutamiento, documentación, selección y contratación de personal

**Socialización:** el desarrollo de la matriz DOFA permitirá realizar una socialización basada en las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en cuanto al proceso de reclutamiento, documentación, selección y

contratación de personal, permitiendo que se tenga un panorama claro que conlleve a estrategias de un plan de mejora.

### **Objetivo 2.**

- Establecer un proceso de selección efectivo por medio de estrategias que permitan a la empresa dar dirección al reclutamiento del talento humano en forma transparente y estandarizada.

**Diagnóstico:** de acuerdo con el resultado obtenido en el objetivo n.1 y el análisis realizado, se establecerán estrategias acordes al cruce realizado en la matriz FODA, con ello se obtendrán bases que permitan avanzar con el desarrollo del proyecto.

**Propuesta:** las estrategias estarán basadas en alcances reales que permita a la empresa implementarlas de forma rápida y sin el menor problema posible, buscando estandarizar métodos para todos los cargos.

### **Objetivo 3.**

- Formular un plan de acción entorno a la selección de personal con perfiles acordes a las necesidades empresariales y aspiraciones de futuros colaboradores.

**Propuesta:** Se busca desarrollar un plan de acción realista que permita a la empresa fortalecer el reclutamiento del talento humano, con el fin de evitar que se mantenga y aumente el margen de error que actualmente se tiene. Así mismo se evite que la empresa incurra en gastos adicionales a la hora de recontractar para una misma vacante y se generen reprocesos en el desarrollo de las actividades empresariales que afecten la misión de la empresa.

En este plan de acción se establecerán perfiles, acordes a los puestos de trabajo estableciendo parámetros que fortalezcan y mantengan una sola dirección.

## 5. RESULTADOS

Dentro del desarrollo adecuado del proyecto se busca obtener información que conlleve a realizar un diagnóstico de la situación actual; por ello se diseña la siguiente encuesta y así mismo se obtienen los siguientes resultados:

Por medio de su aplicación a la totalidad del personal, se pudo dejar en evidencia la siguiente información con respecto al análisis estadístico presentado:

### 5.1.1. Proceso de Reclutamiento

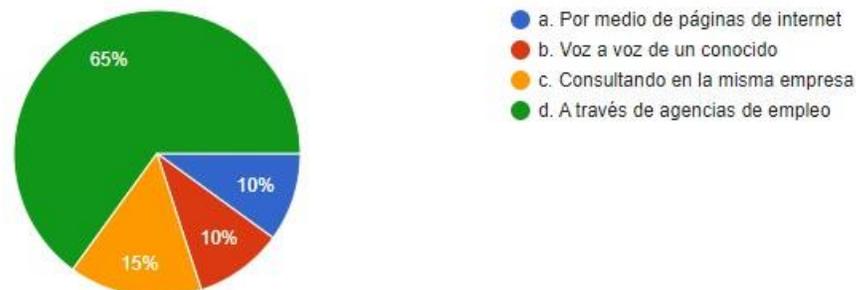
Se determina todo proceso de reclutamiento el destinado a nivel organizacional para ofertar una vacante laboral, en donde un grupo determinado de aspirantes aplica para poder vincularse a esta.

#### Gráfico 1. Análisis de la oferta laboral

1. ¿Por cuál medio recibió información acerca de la vacante disponible en la empresa Ávila Lozano Consultores S.A?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

En concordancia con la gráfica 1 se puede evidenciar que el 65% de los empleados actualmente contratados encontró la oferta laboral por medio de agencias de empleo, lo que quiere decir que la compañía busca alianzas con dichas agencias para llevar a cabo procesos de preselección de personal teniendo en cuenta que estas eligen candidatos mediante filtros como entrevistas, un 15% de los

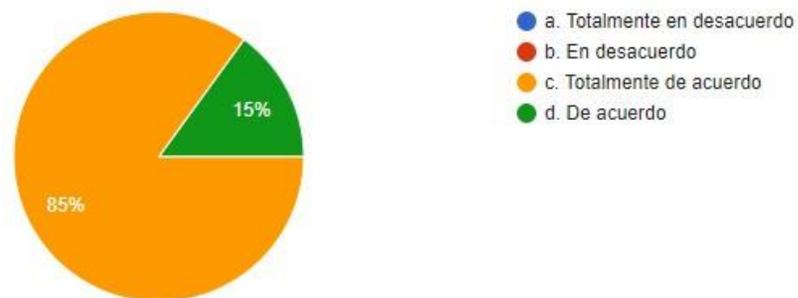
colaboradores afirma que se dirigieron a la compañía indagando por empleo y este les fue concedido debido a que aplicaban perfectamente al cargo, el otro 20% realizo búsquedas masivas en sitios web y por medio del voz a voz lo cual funciono para la vacante disponible, criterios que hacen ver que la empresa cuenta con variedad de mecanismos para el proceso de reclutamiento pero se alinea más por buscar intermediarios para este mismo.

## Gráfico 2. Especificaciones vacantes laboral

2. ¿En cuanto a la información suministrada sobre la vacante a la cual buscó aplicar fue específica y acorde a las actividades que actualmente desarrolla?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

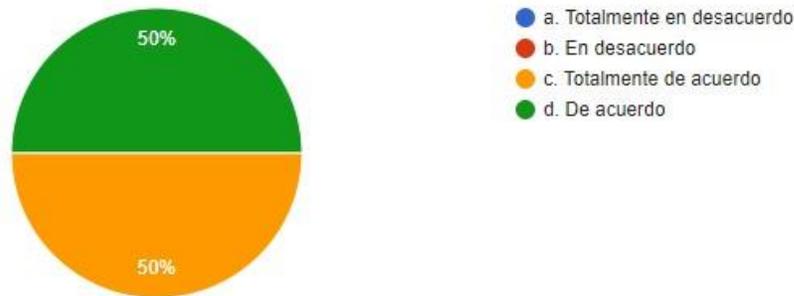
Para cualquier entidad es importante especificar de manera clara el perfil de la vacante disponible, con ello se presentan aspirantes con mayor precisión al cargo o por lo contrario si es un proceso interno los mismos empleados se esfuerzan por capacitarse y asumir nuevos roles, el 85% de los encuestados está totalmente de acuerdo con los procesos de selección, lo que infiere en una evaluación precisa de habilidades, experiencia, así como el esfuerzo de la compañía en la búsqueda efectiva para suplir con las necesidades del cargo, para el 15% de los encuestados la información es clara, concisa y objetiva, notando un proceso transparente en el proceso.

### Gráfico 3. Fortalecimiento de conocimientos previos

3. ¿En cuanto a los estudios y experiencia que tiene, cree usted que las actividades desarrolladas en su puesto de trabajo permiten fortalecer dichos conocimientos?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

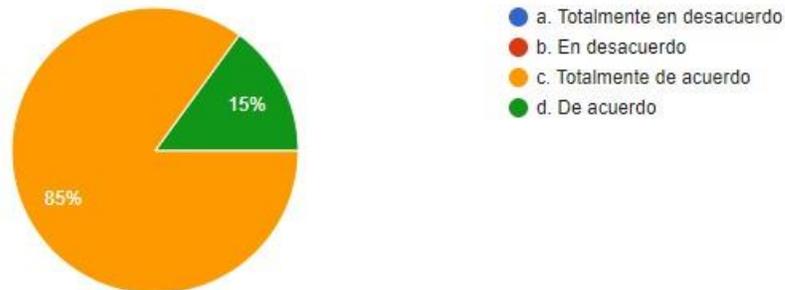
De acuerdo con la gráfica 3 que el personal activo de la empresa Ávila Lozano cuenta con un concepto positivo entorno al desarrollo de sus actividades, estas encaminadas en consultoría legal y contable, el 50% de los empleados indica que está de acuerdo con que al desarrollar actividades cotidianas con respecto al desarrollo de sus actividades profundiza su conocimientos, el otro 50% está totalmente de acuerdo, notando que esta área laboral cuenta con normas que se actualizan cada cierto tiempo, el marco y entorno legal de las mismas aplica para la profundización de conocimientos, lo que es importante para mantener el personal conectado con los procesos de capacitación y búsqueda de información que permita profundizar conocimientos previos.

#### Gráfico 4. Preguntas Personales y de conocimiento

4. Considera usted que las preguntas de tipo personal y de experiencia laboral son acordes para el conocimiento de futuros colaboradores?

 Copiar

20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

Claramente las preguntas nivel personal que se realizan dentro de una entrevista laboral conllevan a reconocer mejor la personalidad del candidato, en este caso la gráfica 4 presenta que más de la media porcentual es decir el 85% de los colaboradores indica estar totalmente de acuerdo con una entrevista que contenga preguntas de tipo personal y expectativas en un futuro, lo cual encaja dentro de una entrevista efectiva debido a que esta tiene la finalidad de adquirir la mayor información posible del candidato justamente para definir si es apto para continuar o no en el proceso de selección, así mismo el 15% considera estar de acuerdo con este tipo de preguntas ya que lo ven como algo habitual.

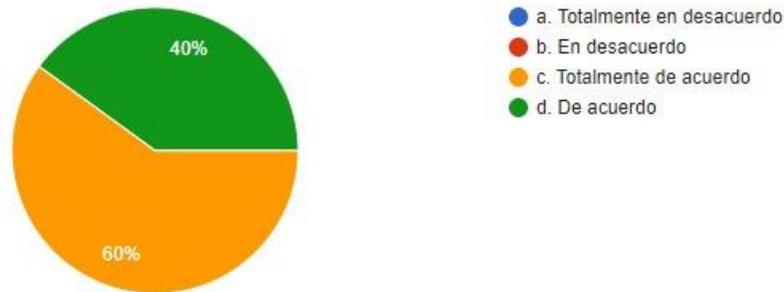
### 5.1.2. Proceso de Documentación

#### Gráfico 5.Documentación requerida en proceso de selección

5. ¿considera usted que la documentación solicitada para el proceso de selección y contratación de personal es acorde?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

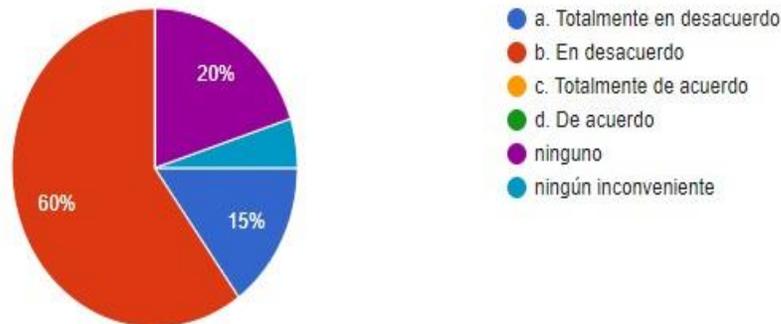
La presentación de documentos permite a la empresa adelantar procesos como la verificación de fuentes, un ejemplo claro es el título que tiene el aspirante o los antecedentes que le preceden, del 100% de la población encuestada el 60% está totalmente de acuerdo con la solicitud de documentos que la empresa Ávila Lozano exige para su respectivo cumplimiento interno, el 40% restante se encuentra de acuerdo lo que indica que los documentos requeridos para un proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización se basan en parámetros normales que aseguran el fortalecimiento entorno al reconocimiento del talento humano necesario.

### Gráfico 6. Inconvenientes en trámites documentales

6. ¿tuvo algún inconveniente con la documentación requerida por la empresa en cuanto a certificaciones de trabajos anteriores?



20 respuestas

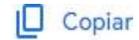


Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

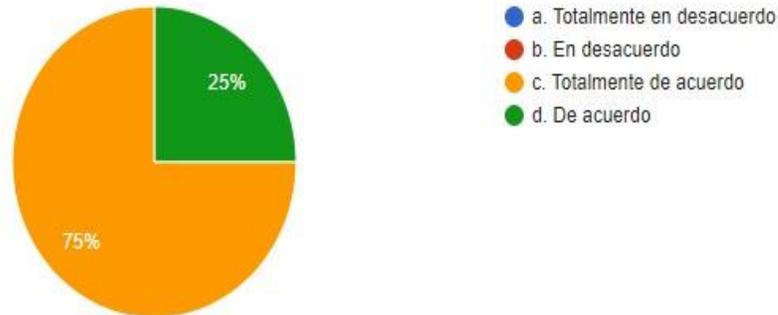
Para la empresa Ávila Lozano es indispensable contar con una serie de documentos dentro del proceso de selección, algunos de ellos son la hoja de vida, el documento de identidad, referencias, copias de estudios realizados entre otros que considera necesarios para adelantar cada uno de los procesos internos dentro que se deben desarrollar teniendo en cuenta que estos son el soporte básico, dentro de la gráfica 6 podemos identificar claramente que para el 60% de los encuestados la documentación o información solicitada fue sencilla de adquirir ya que se encuentran en desacuerdo con haber tenido algún inconveniente, así mismo indican los demás colaboradores de los quienes indican que no tienen ningún inconveniente, esto hace evidente que la empresa solicita documentos fáciles de presentar.

**Gráfico 7. Copia de documentos firmados**

7. ¿Recibió copia de la documentación firmada en el proceso de contratación como afiliación a seguridad social entre otros?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

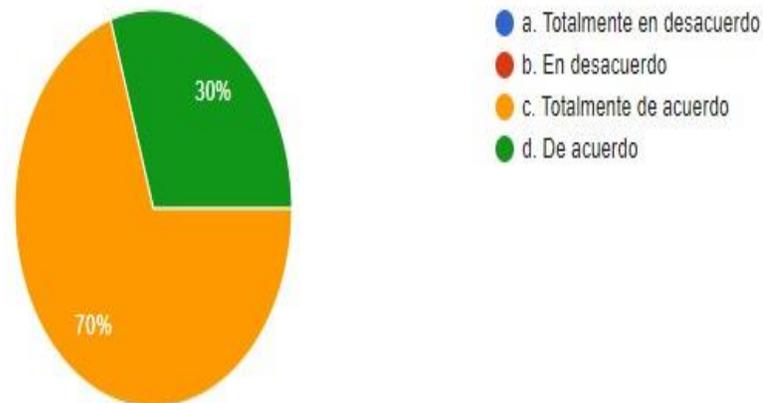
Cada entidad mantiene lineamientos básicos que componen sus bases de datos dependiendo el perfil requerido, en la gestión del talento humano y el departamento de nómina se realizan cada uno de los procesos entorno a firmas de contratos, documentación exigida y afiliaciones a seguridad social en lo cual la empresa Ávila lozano siguiendo la normativa legal vigente y en concordancia con su actividad principal se destaca por el cumplimiento hacia los derechos de sus empleados teniendo en cuenta que el 75% más de la media porcentual indica estar totalmente de acuerdo con que esta entrega copias de contratos, afiliaciones y demás que se presente en medio de la contratación, así mismo el 25% confirma estar de acuerdo.

### Gráfico 8. Actualización de Documentos

8. ¿Cuenta con documentación actualizada que certifique sus reconocimientos adquiridos a lo largo de su carrera laboral?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

De acuerdo con la gráfica se puede determinar que cada empleado contratado tiene conocimiento de la importancia que refleja la actualización de documentos esto en base para crear expectativas dentro del entorno laboral, dejar en evidencia el compromiso que se adquiere con recibir conocimientos para el desarrollo del trabajo y el mismo control y acceso a documentos relevantes dentro de la hoja de vida a lo largo de la carrera laboral.

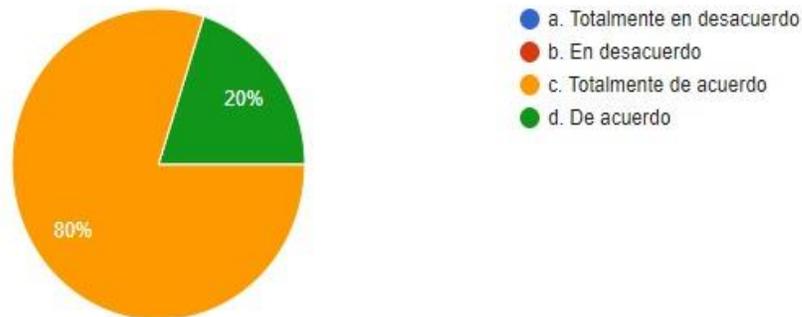
### 5.1.3. *Proceso de Selección*

#### Gráfico 9. Proceso de Vinculación Laboral

9. ¿Considera usted que el proceso de vinculación, es el adecuado teniendo en cuenta parámetros como tiempo, agilidad del proceso, pruebas y verificación de referencias?



20 respuestas

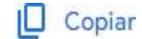


Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia.

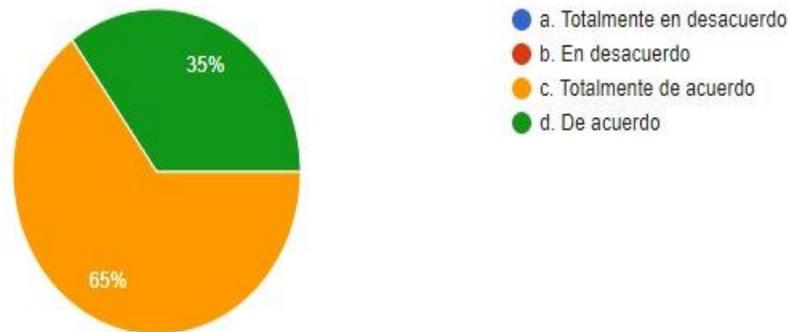
Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica 9 se puede determinar que la empresa Ávila lozano además de vincular empresas que facilitan los procesos de selección de personal, tiene un área de talento humano que considera los tiempos de oportunidad y agilidad necesarios para la selección adecuada de personal, esto con la finalidad de atraer candidatos calificados acordes a las necesidades organizacionales por este motivo el 80% de los encuestados indica que los tiempos, agilidad de proceso, pruebas y verificación son precisas, por otra parte el 20% indica estar de acuerdo lo cual es evidencia del fortalecimiento organizacional en base al área de selección y contratación.

### Gráfico 10. Herramientas de Selección

10. ¿considera usted que la compañía cuenta con las herramientas y el personal necesario para llevar a cabo los procesos de selección de personal?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

En consideración con las diferentes preguntas del proceso de selección y en específico los resultados obtenidos en el grafico 9 se puede evidenciar que la empresa cuenta con un área del talento humano capaz de planear, coordinar, ejecutar procesos con respecto a la adecuada administración del personal. Es así como en la gráfica 10 determina que el 65% de los encuestados está totalmente de acuerdo con los procesos actuales en el proceso de selección y contratación.

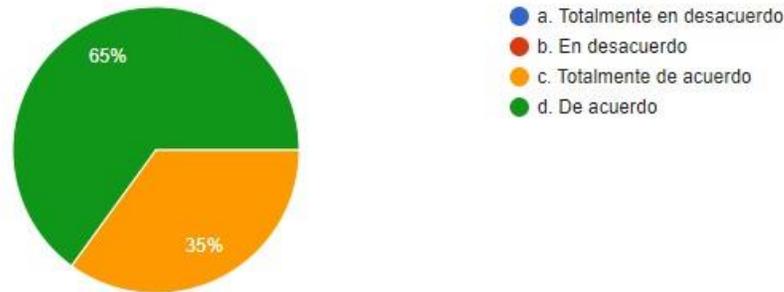
El 35% restante del total de la población indican estar de acuerdo, en esta medida es importante presentar de manera oportuna indicaciones con respecto al proceso actual dejando en evidencia que la empresa si cuenta con procesos eficientes pero se hace necesario involucrar la totalidad de los colaboradores.

### Gráfico 11. Entrevista

11. ¿Durante el proceso de selección sintió que la entrevista iba de acuerdo al puesto y/o vacante a la cual aplicaba?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

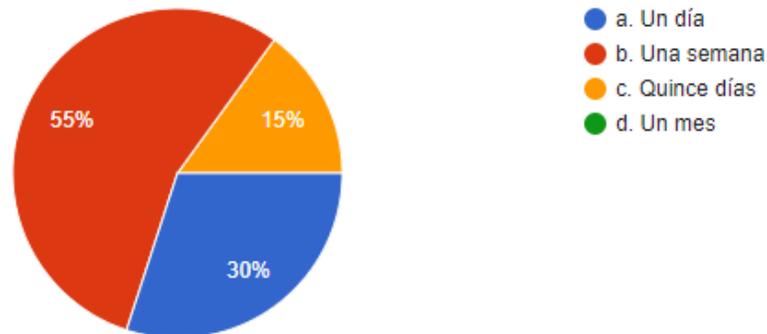
Según la encuesta realizada la personal de la empresa Avila lozano, el 100% de los empleados afirman que cada una de las preguntas y temática de la entrevista fue acorde con lo que se postularon y con lo que la empresa ofrecía en sus anuncios laborales.

Así mismo se hace notorio que la empresa realiza procesos anticipados a las entrevistas garantizando que no se realicen de forma improvisada o empírica, así mismo garantizan que se disminuyan los tiempos de espera tanto del entrevistador como del entrevistado.

## Gráfico 12. Selección

### 12. ¿En cuánto tiempo recibió respuesta sobre su selección?

20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

Según el 55% de los encuestados después de la entrevista recibieron respuesta en aproximadamente una semana, lo cual indica que hubo un pequeño laxo de tiempo para realizar un análisis previo y así mismo realizar una elección. Por otro lado, el 30% de los encuestado afirman que en tan solo un día realizaron la elección. Para los empleados es bueno recibir noticia en muy poco tiempo, puesto que buscan trabajo de forma urgente, pero si se revisa desde el lado de la empresa se hace notorio que no existe un tiempo prudencial para realizar un análisis constructivo sobre las personas entrevistadas y así obtener una elección adecuada que permita involucrar al trabajador idóneo.

Así mismo el 15% aseguran que en 15 días obtuvieron respuesta de su elección, en este caso se pueden abrir dos hipótesis, donde la primera puede ser que antes se había escogido a otra persona, pero en el proceso de contratación sucedió algo y por eso se tardaron 15 día en llamar a la siguiente; o que, la empresa se tomo un tiempo prudencial para elegir la persona correcta para la vacante en cuestión.

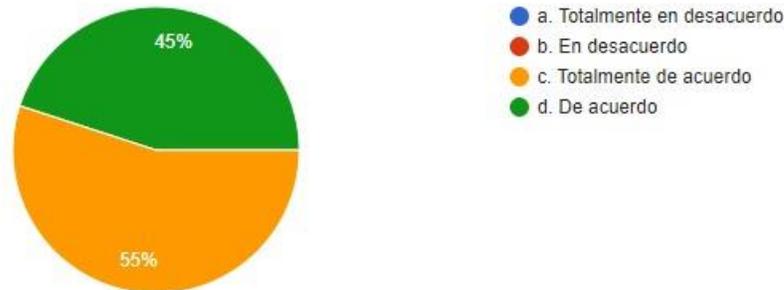
#### 5.1.4. Proceso de Contratación

### Gráfico 13. Tipo de contrato

13. ¿está usted de acuerdo con el tipo de contrato ofrecido por la empresa?

 Copiar

20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

De acuerdo con la encuesta implementada a los empleados activos de la empresa se puede determinar que se encuentran de acuerdo con el tipo de contrato ofrecido por la empresa, teniendo en cuenta que el 55% y el 45% están en etapas de aceptación y satisfacción del contrato celebrado.

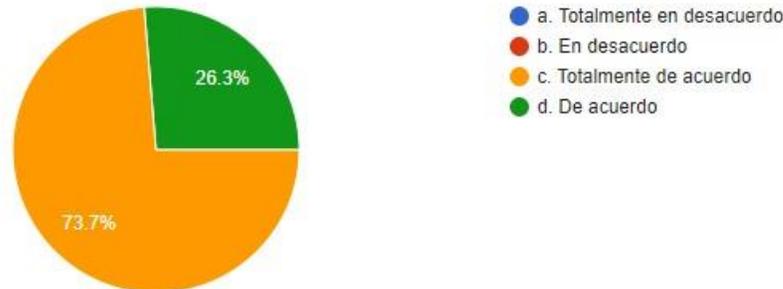
Actualmente la empresa ofrece contratos a término fijo y de forma directa sin intermediarios. Esto permite que los empleados se sientan más involucrados con la empresa y así mismo parte de ella, garantizando que reciban los beneficios otorgados tanto en salarios como en condiciones laborales. Dando tranquilidad de estabilidad laboral a cada uno de sus trabajadores.

### Gráfico 14.Requisitos legales

14. ¿cree usted que la empresa cumple con todos los requisitos legales para una efectiva contratación?



19 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

Las garantías laborales ofrecidas por la empresa según los resultados de la encuesta se tornan de forma afectiva ya que el 100% de los empleados contestaron de forma positiva.

La empresa ofrece contratos formales con los respectivos requisitos de ley, como seguridad social y demás prestaciones. Esto hace que el empleado se sienta confiable de trabajar para una empresa transparente y que ofrece los requisitos legales que merecen como trabajadores.

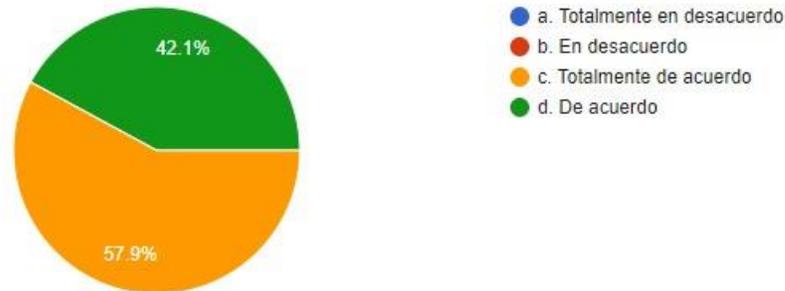
Sin embargo, hay que tener en cuenta que todos los trabajadores no conocen en su totalidad las garantías que deben recibir como empleados y que contestan según lo que han necesitado en el momento, debido a que no se puede establecer que es lo que conocen por requisitos legales.

### Gráfico 15. Contrato laboral

15. ¿Durante el proceso de contratación, tuvo usted espacio de leer detalladamente su contrato laboral?



19 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

Para los empleados “leer detalladamente” es solo verificar los datos correspondientes al monto del salario, nombre completo y cédula. En realidad, no revisan detalladamente el contrato por lo extensos que son y donde creen que todos ofrecen la misma información.

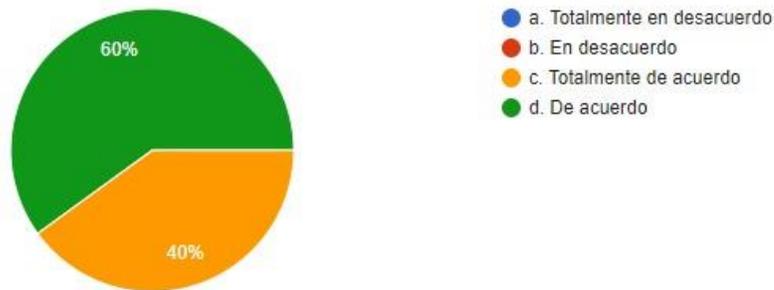
Sin embargo, la encuesta implementada arroja que el 100% de los empleados leyeron de forma responsable el contrato que firmaron antes de iniciar sus labores dentro de la empresa. Donde hay que tener en cuenta que después de firmado el contrato se debe asumir el contenido ya que si la empresa ofrece el espacio necesario para firmarlo y el candidato no lo hace por voluntad propia la empresa puede salvar responsabilidades sobre la ignorancia del contenido.

### Gráfico 16. Perfil

16. ¿Considera que el cargo desarrollado actualmente por usted cumple con el perfil establecido?



20 respuestas



Nota: Encuesta aplicada personal empresa Ávila Lozano, Elaboración Propia

Independientemente del cargo de las personas que se involucraron en la encuesta realizada, según sus repuestas se puede afirmar que cada uno se encuentra donde debería estar actualmente según el perfil que cada uno cree tener.

Para definir el perfil de cada uno la empresa debería tenerlos establecidos y así compararlos a la hora de realizar las elecciones de candidatos, pero actualmente la empresa no cuenta con los un manual de procedimientos en el cual se establezcan perfiles sobre cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que esto ayudaría a establecer si alguna persona dentro de la empresa está lista para recibir un ascenso según el perfil desarrollado, permitiendo que la empresa lo explore y que así miso el trabajador se visualice en cargos más altos para obtener un mayor crecimiento laboral y personal.

### **5.1.5. *Análisis General de acuerdo con encuesta practicada***

A nivel general la empresa es reconocida por una excelente gestión entorno a los procesos de selección y contratación de personal, se deja en evidencia el análisis de las preguntas realizadas a cada uno de los colaboradores actuales donde se constata información, el personal refiere en torno a procesos que la compañía cuenta con empresas intermediarias para el proceso inicial donde se hace necesario un filtro que identifique los mejores talentos para ingresar a ser parte del desarrollo de las actividades cotidianas, en el control interno y manejo de documentación se evidencia la capacidad que tiene el personal actualmente contratado para el desarrollo del mismo es decir, los documentos necesarios que se requieren en el proceso de reclutamiento, documentación legal y especificaciones detalladas con respecto a las requeridas dentro del contrato laboral.

Así mismo se determina el análisis de procesos en consideración con las respuestas obtenidas mostrando debilidades entorno al manejo de manuales de trabajo que especifique realización de tareas y protocolos internos de trabajo lo cual perjudica o interviene directamente en el proceso de innovación y cumplimiento de metas organizacionales.

Así mismo es importante dejar en evidencia la puesta en marcha de una entrevista empresarial de la cual se pudo obtener el siguiente análisis.

### **5.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

De acuerdo con la entrevista realizada a la persona encargada del área de Reclutamiento, Selección y Contratación, ellos solo se encargan del proceso de documentación ya que la ejecución se realiza por medio de la gerencia y solo se basan en el parámetro de la experiencia para seleccionar el personal.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente y las respuestas obtenidas se puede establecer que La empresa Avila Lozano no cuenta con un sistema claro y

específico sobre el Reclutamiento, Selección y Contratación. A pesar de que tienen una persona encargada sobre estos procesos, dicha persona solo es la figura de guía en el proceso, es decir; la que diligencia documentación y solicita las vacantes, pero no es la encargada de realizar todo el proceso de forma especializada.

El gerente realiza la respectiva selección basada solo en la experiencia de la persona entrevistada, más no se basa en pruebas psicotécnicas que le ayuden a determinar perfiles acordes a la necesidad de la empresa y por esa misma razón en repetidas ocasiones han tenido que realizar despidos en poco tiempo debido a que el personal contratado puede contar con la experiencia pero no con habilidades como el trabajo en equipo, escucha, adaptabilidad, Responsabilidad y demás factores influyentes a la hora de obtener resultados.

Por otro lado, se debe recalcar el hecho de que los procesos de reclutamiento son de forma básica, es decir no cuentan con un sistema sobre la publicación de ofertas laborales definido que les ayude a convocar mayor cantidad de talentos humanos y así mismo se pueda realizar una selección adecuada. Las entrevistas se dan solo con la terna que se presente y de ahí surge el seleccionado sin realizar una convocatoria masiva que les permita un panorama más amplio.



		- convenio con empresas capacitadoras como cajas de compensación.
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1-</b> sector comercial en constante actualización sobre la estandarización de procesos</p> <p><b>A2-</b> Desarrollo de condiciones profesionales en empresas del sector.</p> <p><b>A3-</b> Desarrollo en los procesos de reclutamiento y contratación en el sector.</p> <p><b>A4-</b> desinterés en la actualización de nuevas estrategias para el reclutamiento, selección y contratación de personal.</p>	<p>FA (maxi-mini)</p> <p>-Aprovechar el reconocimiento que tienen por ofrecer estabilidad laboral para desarrollar al personal que ingresa y así mismo fortalecer el actual.</p> <p>- Construir condiciones profesionales con base en el crecimiento del sector.</p> <p>- Generar interés y reconocer la importancia desde la cúspide de la organización sobre la importancia de la actualización en procesos de reclutamiento y contratación.</p>	<p>DA (mini-mini)</p> <p>- generar un plan de acción que permita reducir la brecha existente y la eliminación de errores a la hora de contratar un nuevo personal, evitando incurrir en gastos adicionales y en capacitaciones que se tendrían que generar nuevamente en un corto tiempo.</p>

Nota: Elaboración propia tomada de encuesta y entrevista empresa Ávila Lozano.

### 5.4. Plan de Acción

**Tabla 2. Actividades Estratégicas**

Estrategia	Actividades	Indicador Clave	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Establecer un manual de procesos que permita definir perfiles y necesidades de cada cargo	Evaluación de cada uno de los puestos de trabajo. Parametrización y estandarización de perfil clave para el proceso de selección de personal. Entrega de funciones a desarrollar en el momento de ser contratado	Involucra gerente área de recurso humano y abogado para actualización de formatos y estandarización de labores se asegura el 100%	Gerencia y área de talento Humano. Área Legal	Trimestral	\$3.000.000 Millones asesoría legal, disponibilidad para evaluación de cargos.
Instaurar capacitaciones periódicas al personal encargado del reclutamiento y contratación de personal a fin de mantenerse a la Vanguardia.	Definir horarios. Solicitar colaboración de empresas como ARL y Caja de compensación.	Se definen horarios con base en disponibilidad del total del personal para que el indicador de asistencia sea el adecuado, el indicador clave asegura el 100%	Equipo de SST, Talento humano y gerencia	1 capacitación mensual	\$500.000 Alquiler de salón. Pago de refrigerio. Pago horas del personal.
Evaluación y conformación de equipos de gestión	Análisis de riesgos	Asesoramiento por parte de ARL, involucra gerente y departamento de Talento Humano el indicador clave asegura el 100%	Área de talento Humano	2 semanas	Al realizar pagos oportunos la empresa cuenta con asesor de ARL
Análisis jurídico con determinación de fichas de contratación	Mantener normatividad legal vigente entorno a fichas de contratación.	Involucra revisión adecuada de documentación en proceso de	Talento Humano, asesoría jurídica	1Hr mensual	La empresa cuenta con abogado contratado.

	Estandarización o rejilla con documentación requerida en el proceso de contratación	contratación, se requiere del indicador por lo menos del 80%			
--	---	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia empresa Ávila Lozano.

#### 5.4.1. Manual de procesos empresariales Área de talento Humano Empresa Ávila Lozano Consultores S.A.S

El presente manual es una herramienta dirigida al área de talento humano especialmente para establecer las competencias requeridas al momento de la contratación esta se realiza como propuesta evidenciada dentro del plan estratégico abordado para la empresa. Por medio de esta herramienta se direcciona al contratante y futuro colaborador entorno de las funciones a cumplir y las competencias requeridas para ello.

**Tabla 3. Manual del Gerente**

GTC81954-000	<p align="center"><b>MANUAL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b></p>	
Versión: 1		
Fecha: 11.09.2023		
CARGO	Gerente	
DEPARTAMENTO	Administrativo	
JEFE INMEDIATO	no tiene	
OBJETIVO DEL CARGO	Liderar y coordinar cada uno de los procesos de trabajo y áreas para la efectiva gestión empresarial con el fin de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.	
Personas a cargo	19	

<p>Responsabilidades y funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar la compañía tanto a nivel interno como externo</li> <li>• Mantener equipos de trabajo organizados dando cumplimiento a los objetivos organizacionales.</li> <li>• Aprobar propuestas generadas de consultoría dándoles el trámite requerido.</li> <li>• Relacionarse a nivel externo con los diferentes grupos de interés y gestión de proyectores organizacionales.</li> <li>• Coordinar de manera organizada las actividades de los colaboradores a su cargo.</li> <li>• Mantenimiento de presupuestos y optimización de los diferentes gastos requeridos.</li> <li>• Establecer de manera precisa las diferentes políticas de orden administrativo.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL DEL CARGO</b></p>	
<p>Habilidades</p>	<p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de Gestión y Organización de Personal.</li> <li>- Liderazgo y ejecución de trabajo en equipo.</li> <li>- Capacidad de planificación y control.</li> <li>- Fácil manejo de personal.</li> </ul> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad analítica y Organizativa.</li> <li>- Manejo y resolución de problemas.</li> </ul>
<p>Experiencia</p>	<p>Mínima de un año</p>
<p>Grado de Escolaridad</p>	<p>Profesional en Ciencias de la administración y Maestría</p>

Nota: Autoras del Proyecto.

**Tabla 4. Manual de Funciones del Administrador**

GTC81954-000	<b>MANUAL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
Versión: 1		
Fecha: 11.09.2023		
CARGO	Administrador	
DEPARTAMENTO	Administrativo	
JEFE INMEDIATO	Gerente	
OBJETIVO DEL CARGO	Liderar y aplicar conocimientos entorno a la organización, planeación, dirección y control del personal.	
Personas a cargo	17	
<b>Responsabilidades y funciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar clara planificación de Objetivos Empresariales</li> <li>• Establecer los criterios básicos entorno a la medición del desempeño del personal a su cargo.</li> <li>• Organizar de manera clara y específica cada uno de los procesos internos.</li> <li>• Liderar de manera eficiente los grupos de trabajo.</li> <li>• Controlar de manera específica y adecuada las diferentes responsabilidades de cada cargo.</li> <li>• Evaluar de manera trimestral el desempeño organizacional</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Habilidades	<b>Generales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad y perseverancia.</li> <li>- Liderazgo y ejecución de trabajo en equipo.</li> <li>- integridad.</li> <li>- Orientación de Resultados.</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Facilidad para organizar equipos de trabajo.</li> </ul>	

	<p><b>Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autosuficiencia.</li> <li>- Manejo y resolución de problemas.</li> <li>- Responsabilidad.</li> </ul>
Experiencia	Mínima de un año
Grado de Escolaridad	Profesional en Ciencias de la administración

Nota: Autoras del Proyecto.

**Tabla 5. Manual de Funciones Abogado**

GTC81954-000	<p><b>MANUAL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b></p>	
Versión: 1		
Fecha: 11.09.2023		
CARGO	Abogado	
DEPARTAMENTO	Judicial	
JEFE INMEDIATO	Administrador	
OBJETIVO DEL CARGO	Brindar el asesoramiento que requiera la empresa a nivel legal cuidando y protegiendo la integridad propia de la organización y de su grupo de interés	
Personas a cargo	No tiene	
<p>Responsabilidades y funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción y actualización de Contratos Comerciales.</li> <li>• Redacción de contratos laborales.</li> <li>• Garantiza el cumplimiento legal vigente entorno a la organización.</li> <li>• Asesoramiento legal entorno a formatos y requerimiento</li> <li>• Demás que le sean encargadas.</li> </ul>		

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Habilidades</b>	<p><b>Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confidencialidad.</li> <li>- Competencias entorno a la comunicación verbal y escrita.</li> <li>- Trabajo bajo presión.</li> <li>- Empatía.</li> </ul> <p><b>Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ortografía y escritura.</li> <li>- Conciencia a nivel comercial y personal.</li> <li>- Ética</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínima de dos año
<b>Grado de Escolaridad</b>	Profesional en Derecho laboral y judicial.

Nota: Autoras del Proyecto.

**Tabla 6. Manual de Funciones del Contador.**

GTC81954-000	<b>MANUAL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
Versión: 1		
Fecha: 11.09.2023		
<b>CARGO</b>	Contador	
<b>DEPARTAMENTO</b>	Operativo	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Administrador	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Analizar de manera detallada los movimientos contables, manejando el personal a su disposición y los requerimientos financieros que sean solicitados.	
<b>Personas a cargo</b>	15	

**Responsabilidades y funciones del cargo:**

- Lidera con compromiso y eficacia los diferentes auxiliares en su equipo de trabajo.
- Organiza de manera adecuada el proceso contable requerido.
- Elabora informes periódicos que se deban presentar ante las diferentes entidades que vigilen la empresa.
- Coordina los diferentes equipos de trabajo entorno a la contratación del personal.
- Organiza y verifica con exactitud los diferentes registros contables.
- Analiza y da seguimiento a los movimientos contables
- Elaborar órdenes de pago
- Prepara los estados financieros, balances y estado de pérdidas y ganancias.
- Codifica las cuentas de acuerdo a los lineamientos legales.
- Prepara proyecciones anuales.

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Habilidades</b>	<p><b>Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Manejo de sistemas de información</li> <li>- Manejo de la Norma actual</li> <li>- Empatía.</li> </ul> <p><b>Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización.</li> <li>- Razonamiento.</li> <li>- Compromiso.</li> <li>- Interés por la realidad económica.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Mínima de un año
<b>Grado de Escolaridad</b>	Profesional en Contaduría pública.

Nota: Autoras del Proyecto

**Tabla 7. Manual de Funciones Auxiliar Contable**

GTC81954-000	<b>MANUAL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
Versión: 1		
Fecha: 11.09.2023		
CARGO	Auxiliar Contable	
DEPARTAMENTO	Operativo	
JEFE INMEDIATO	Contador	
OBJETIVO DEL CARGO	Analizar y desarrollar los procesos de cada requerimiento por parte del cliente entorno a la asesoría que requiera.	
Personas a cargo	0	
<p>Responsabilidades y funciones del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y clasifica los documentos que sean asignados</li> <li>• Realiza el reporte asignado de acuerdo a la contratación realizada.</li> <li>• Prepara documentos soportes y cheques.</li> <li>• Prepara la nómina y la contabiliza de manera adecuada.</li> <li>• Revisa órdenes de compra, solicitudes de pago y demás asignados.</li> <li>• Elabora comprobantes de movimientos contables.</li> <li>• Elabora asientos contables.</li> <li>• Verifica detalladamente los registros contables asignados.</li> <li>• Cumple de manera integral con las normas y los informes periódicos que le han sido asignados.</li> </ul>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Habilidades	<p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Responsable directo de títulos y valores</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de la Norma actual</li> <li>- Empatía.</li> </ul>
	<p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización.</li> <li>- Razonamiento.</li> <li>- Compromiso.</li> <li>- Interés por la realidad económica.</li> </ul>
Experiencia	Mínima de seis meses
Grado de Escolaridad	Técnico, tecnólogo en contabilidad e información financiera.

Nota: Autoras del Proyecto

## 6. CONCLUSIONES

Es importante establecer que de acuerdo con el estudio elaborado en la empresa Ávila Lozano se determina que esta cuenta con un buen proceso de selección de personal el cual es un factor fundamental dentro del área estratégica el cual permite que la incorporación de los colaboradores al desarrollo organizacional sea efectiva generando un aumento significativo en la productividad.

A pesar de que el proceso de selección y reclutamiento de personal sea efectivo, la empresa no cuenta con sistemas idóneos de capacitación que le permitan fortalecer los procesos a nivel interno, lo que a largo plazo conlleva a la baja productividad, falta de herramientas y competencias que permitan efectuar tareas de manera eficiente, es en este momento que las organizaciones adquieren retrasos en el cumplimiento de sus objetivos afectando directamente la rentabilidad organizacional.

Como estrategia fundamental se presenta un plan de acción de acuerdo con la encuesta y entrevista realizada en la empresa Ávila Lozano la cual permita determinar actividades específicas entorno a planes de capacitación, elaboración de manuales y sistemas motivacionales que aporten significativamente al crecimiento organizacional.

## 7. RECOMENDACIONES

Según el trabajo desarrollado y los resultados obtenidos, se recomienda a la empresa Consultora Ávila Lozano lo siguiente:

- Definir responsabilidad de la persona encarga del área de Recursos humanos, ya que en la actualidad no tiene la potestad de definir por criterios establecidos la selección y contratación de personal, ya que actualmente eso lo define el gerente.
- Establecer perfiles y funciones básicas de cada uno de los cargos y así tener claridad a la hora de definir la persona a contratar.
- Implementar sistemas de Reclutamiento y selección actualizados como medios de difusión vía Ecommerce de manera que se pueda llegar a un gran número de candidatos y así mismo se implementen las pruebas necesarias que conlleve a un análisis de selección.
- Mantener informado a cada uno de los integrantes de la empresa sobre los nuevos cambios a desarrollar de manera que se pueda contar con la participación de todos y así mismo se integren en los procesos con el fin de obtener mejores resultados.
- Ofrecer capacitaciones al personal encargado del área de Recursos Humanos de Forma constante con el fin de que adquieran nuevos conocimientos que le permita a la empresa implementarlos y así mantenerse vigentes en cuento a procesos de reclutamiento, selección, documentación y contratación de personal.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (30 de 11 de 2018). 25 de 5 de 2023, de <https://blog.adecco.com.mx/2018/11/30/que-es-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Alonso, M. (15 de 11 de 2022). *Team Asana*. <https://asana.com/es/resources/needs-assessment>
- Euroinnova. (24 de 11 de 2021). 25 de 5 de 2023, de <https://www.euroinnova.co/blog/que-es-un-perfil-laboral>
- Fajer, P. (30 de 3 de 2023). 31 de 8 de 2023, de <https://www.codifin.com/blog-post/por-que-es-importante-la-seleccion-de-personal-en-una-empresa>
- Fernandez, M. (05 de 01 de 2023). *OpenHR*. Procesos de selección de personal: qué fases tiene y cómo abordarlos.: <https://www.openhr.cloud/blog/procesos-de-seleccion-que-son-y-como-abordarlos>
- Florez, A. (6 de 5 de 2023). 25 de 5 de 2023, de <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/gestion-de-personal/>
- Fuentes, J. J. (15 de 1 de 2021). 25 de 5 de 2023, de <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/230>
- Garrido, M. F. (2018). *Formación basada en las Tecnologías de la Información y Comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje*. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8909/Etesis\\_1.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8909/Etesis_1.pdf)
- Gerencie.com. (20 de 9 de 2022). 25 de 5 de 2023, de <https://www.gerencie.com/relacion-laboral.html>
- Gobierno de canarias. (12 de 03 de 2020). *LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA ENTREVISTA DE TRABAJO*. <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublog/iesguimar/wp-content/uploads/sites/115/2020/03/1o-g-s--ad-y-finanzas-recursos-humanos-y-rsc-semana-del-16-20.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (07 de 2020). Metodología de la investigación. 20 de 07 de 2023, de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO  
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,  
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

- Impulsa. (18 de 2 de 2021). 26 de 5 de 2023, de <https://impulsapopular.com/gerencia/estandarizacion-de-procesos-que-es-y-su-importancia-en-la-digitalizacion-de-la-empresa/>
- Lavin, I. (18 de 3 de 2022). 26 de 5 de 2023, de <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/pasos-para-una-contratacion-efectiva>
- Ley 100; codigo sustantivo del trabajo. (1993). Colombia. 20 de 07 de 2023, de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO%20concordado.pdf>
- MinEducación. (3 de 12 de 2020). 25 de 5 de 2023, de [file:///C:/Users/mpabon/Downloads/PM-GU-07\\_V2\\_copia\\_controlada.pdf](file:///C:/Users/mpabon/Downloads/PM-GU-07_V2_copia_controlada.pdf)
- Perez, O. (14 de 05 de 2021). *Peoplenext*. ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?: <https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Retos Directivos. (11 de 5 de 2021). 2 de 9 de 2023, de <https://retos-directivos.eae.es/mejora-continua-por-que-es-tan-importante/>
- Smowltech. (21 de 12 de 2022). *Preselección de candidatos: qué es y por qué es importante en RRHH*. <https://smowl.net/es/blog/preseleccion-de-candiatos/>
- Solis, L. D. (28 de 5 de 2019). enfoque cualitativo. 20 de 07 de 2023, de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Yague, M. (22 de 6 de 2020). 25 de 5 de 2023, de <https://marcoyague.com/piramide-necesidades-empresariales/>

### 9. APENDICES



Encuesta Diseñada para el personal en la empresa Ávila Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja-Santander

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción de su vinculación frente a la empresa teniendo en cuenta los factores de Reclutamiento, Documentación, selección y contratación de manera anónima.

#### Apéndice 1. Encuesta

PROCESO DE RECLUTAMIENTO		X
1. ¿por cuál medio recibió información acerca de la vacante disponible en la empresa Ávila Lozano Consultores S.A?	a. Por medio de páginas de internet	
	b. Voz a voz de un conocido	
	c. Consultando en la misma empresa	
	d. A través de agencias de empleo	
2. ¿En cuanto a la información suministrada sobre la vacante a la cual buscó aplicar fue específica y acorde a las actividades que actualmente desarrolla?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
3. ¿en cuanto a los estudios y experiencia que tiene, cree usted que las actividades desarrolladas en su puesto de trabajo permiten fortalecer dichos conocimientos?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
4. Considera usted que las preguntas de tipo personal y de experiencia laboral son acordes para el conocimiento de futuros colaboradores?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
PROCESO DE DOCUMENTACIÓN		

1. ¿considera usted que la documentación solicitada para el proceso de selección y contratación de personal es acorde?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
2. ¿tuvo algún inconveniente con la documentación requerida por la empresa en cuanto a certificaciones de trabajos anteriores?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
3. ¿Recibió copia de la documentación firmada en el proceso de contratación como afiliación a seguridad social entre otros?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
4. ¿Cuenta con documentación actualizada que certifique sus reconocimientos adquiridos a lo largo de su carrera laboral?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>		
1. ¿Considera usted que el proceso de vinculación es el adecuado teniendo en cuenta parámetros como tiempo, agilidad del proceso, pruebas y verificación de referencias?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
2. ¿considera usted que la compañía cuenta con las herramientas y el personal necesario para llevar a cabo los procesos de selección de personal?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
3. ¿Durante el proceso de selección sintió que la entrevista iba de acuerdo al puesto y/o vacante a la cual aplicaba?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
4. ¿En cuánto tiempo recibió respuesta sobre su selección?	a. Un día	
	b. Una semana	
	c. Quince días	
	d. Un mes	
<b>PROCESO DE CONTRATACIÓN</b>		

1. ¿está usted de acuerdo con el tipo de contrato ofrecido por la empresa?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
2. ¿cree usted que la empresa cumple con todos los requisitos legales para una efectiva contratación?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
3. ¿Durante el proceso de contratación, tuvo usted espacio de leer detalladamente su contrato laboral?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	
4. ¿Considera que el cargo desarrollado actualmente por usted cumple con el perfil establecido?	a. Totalmente en desacuerdo	
	b. En desacuerdo	
	c. Totalmente de acuerdo	
	d. De acuerdo	

## Apéndice 2. Entrevista



Entrevista Diseñada para la persona encargada del área de Recursos Humanos en la empresa Ávila Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja-Santander

El objetivo de esta entrevista es conocer la percepción que tiene la dirección de recursos Humanos frente a los procesos actualmente establecidos por la empresa y sus resultados obtenidos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo el área de RR. HH?
2. ¿Durante su proceso de dirección cuál es su análisis sobre el proceso de selección establecido por la empresa?
3. ¿Durante el tiempo laborado ha desarrollado propuestas basadas en la mejora del proceso de reclutamiento?
4. ¿Cuentan actualmente con un perfil definido o se establece con cada entrevista realizada?
5. ¿utiliza métodos psicotécnicos para obtener una base sobre actitudes del aspirante?
6. ¿Realizan retroalimentación a las personas contratadas sobre temas que generaron dudas en el proceso de contratación?
7. ¿Mantienen seguimiento y/o acompañamiento sobre el personal contratado?
8. ¿Cree usted que los medios utilizados para atraer nuevos talentos son los adecuados?
9. ¿Según su criterio como profesional puede afirmar que cuentan con estandarización de procesos a la hora de realizar procesos de reclutamiento, documentación, selección y contratación?

10. ¿por último, podría indicar según la actualidad de la empresa si se debieran realizar procesos de mejora dentro de la organización en cuanto a Optimización del proceso de selección de personal y documentación?