



Planeación estratégica sobre el proceso de reclutamiento para la empresa ORF  
S.A. en la ciudad de Bucaramanga.

Emprendimiento: Fortalecimiento Empresarial

Linda Yessenia Maldonado Amado

CC. 1095922005

Diego Fernando Prada Gómez

CC. 1098684429

**UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER**  
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales  
Administración de Empresas  
Bucaramanga, 08 de abril de 2025



Planeación estratégica sobre el proceso de reclutamiento para la empresa ORF  
S.A. en la ciudad de Bucaramanga.

Emprendimiento: Fortalecimiento Empresarial

Linda Yessenia Maldonado Amado

CC. 1095922005

Diego Fernando Prada Gómez

CC. 1098684429

**Trabajo de Grado para optar a título de**  
Administración de Empresas

**Director**

Sandra Patricia Maldonado Leal, Mg.

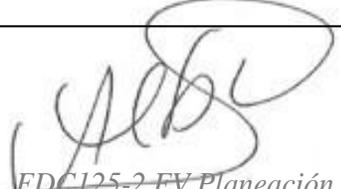
Grupo de Investigación - GICSE

**UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER**  
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales  
Administración de Empresas  
Bucaramanga, 08 de abril de 2025

Nota de aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander para optar el título de Administrador de Empresas Según acta del comité de grado No.11 de fecha 21/04/2025  
Evaluador: Alba Patricia Guzmán Duque, Ph.D.

---



*FDC125-2 EV Planeación  
estratégica sobre el proceso de  
reclutamiento para la empresa ORF  
S.A. en la ciudad de Bucaramanga*

---

Firma del Evaluador



**FDC-125DIR:Planeación  
estratégica sobre el proceso de  
reclutamiento para la empresa ORF  
S.A. en la ciudad de Bucaramanga  
Nota de aceptación**

---

Firma del director

**DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de grado a mi hermosa princesa Gabriela por que ha sido mi motor principal en este camino y la razón por la que nunca me rindo. Cada esfuerzo, cada noche en vela, y cada paso dado en este recorrido tienen tu nombre. Este logro es para ti, porque eres mi mayor inspiración en mi formación y crecimiento personal y profesional. Que este proyecto sea un recordatorio de que, con dedicación y perseverancia, todo es posible. Deseo que siempre sigas tus sueños con la misma determinación que me has enseñado a tener. A todos aquellos que han creído en mí y me han apoyado en este camino. Su confianza y apoyo han sido fundamentales para mi éxito.

*Linda Yessenia Maldonado Amado*

Dedico este proyecto de grado a mi Madre, mi Hijo, mi esposa y hermano. Por su amor incondicional y su apoyo constante en cada paso de mi vida. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mis amigos, por su compañía y por hacer de este viaje una experiencia inolvidable. Gracias por estar siempre ahí, en los buenos y malos momentos. Y, finalmente, a mí mismo, por no rendirme y por creer en mis sueños. Este logro es el resultado de años de dedicación y esfuerzo.

*Diego Fernando Prada Gómez*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, quien me ha dado la fortaleza, la sabiduría y las oportunidades necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida. A mi madre, a mi esposo, quienes han sido mi pilar fundamental, brindándome su apoyo incondicional, amor y motivación en cada paso de este camino. A mis docentes y compañeros de estudio, quienes estuvieron a mi lado durante los momentos de dificultad, compartiendo ideas, motivaciones y alegrías. Finalmente, quiero expresar mi gratitud a las UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER, por el apoyo brindado, conocimientos y espacios para el desarrollo de este trabajo.

*Linda Yessenia Maldonado Amado*

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en la culminación de este proyecto de grado. A mi Madre, por su amor incondicional, a mi esposa por su apoyo constante y por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación. A mis profesores y mentores, por compartir su conocimiento y experiencia, y por inspirarme a alcanzar mis metas académicas y profesionales. Su orientación ha sido crucial en mi formación como Administrador de Empresas. A mis compañeros de estudio, por su colaboración y amistad a lo largo de estos años. Finalmente agradezco a las UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER, por brindar un espacio totalmente adecuado para el aprendizaje, a mi querida universidad y a todo el personal que hace posible que la institución funcione

*Diego Fernando Prada Gómez*

**TABLA DE CONTENIDO**

**RESUMEN EJECUTIVO ..... 11**

**INTRODUCCIÓN ..... 12**

**1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ..... 14**

1.1. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** ..... 14

1.2. **JUSTIFICACIÓN**..... 15

1.3. **OBJETIVOS** ..... 16

1.3.1. OBJETIVO GENERAL ..... 16

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 16

**2. MARCO REFERENCIAL..... 18**

2.1. **MARCO TEÓRICO** ..... 18

2.1.1. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS ..... 18

2.1.2. TEORÍA DEL COSTO DE OPORTUNIDAD EN EL RECLUTAMIENTO ..... 19

2.1.3. INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS ..... 20

2.1.4. MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES ..... 20

2.1.5. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS ..... 21

2.2. **MARCO CONCEPTUAL**..... 22

2.2.1. ATRACCIÓN DE TALENTO ..... 22

2.2.2. COMPETENCIAS LABORALES ..... 22

2.2.3. DESEMPEÑO LABORAL ..... 23

2.2.4. ESTRATEGIAS ..... 23

2.2.5. FACTORES DE RECLUTAMIENTO ..... 23

2.2.6. FUENTES DE RECLUTAMIENTO ..... 23

2.2.7. OPORTUNIDADES ..... 24

2.2.8. OPTIMIZACIÓN ..... 24

2.2.9. PERFIL DEL CANDIDATO ..... 24

2.2.10. PROCESO DE CONTRATACIÓN ..... 25

2.2.11. RECLUTAMIENTO ..... 25

2.2.12. SELECCIÓN DE PERSONAL ..... 25

2.3. **MARCO LEGAL**..... 25

**3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION..... 27**

3.1. **TIPO DE INVESTIGACIÓN** ..... 27

3.2. **ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN** ..... 27

<b>3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>28</b>
<b>4. <u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u> .....</b>	<b><u>30</u></b>
<b>4.1. DESCRIBIR LOS FACTORES QUE COMPONEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LAS EMPRESAS, A TRAVÉS DE LA OBTENCIÓN DE DATOS BIBLIOGRÁFICOS, IDENTIFICANDO LOS PERFILES Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA ORF S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA PRINCIPALES DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3. PLANTEAR ESTRATEGIAS QUE OPTIMICEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA ORF S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA ENCUESTA, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IDENTIFICACIÓN DE PERFILES IDÓNEOS Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>5. <u>RESULTADOS</u>.....</b>	<b><u>33</u></b>
<b>5.1. DESCRIBIR LOS FACTORES QUE COMPONEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LAS EMPRESAS, A TRAVÉS DE LA OBTENCIÓN DE DATOS BIBLIOGRÁFICOS, IDENTIFICANDO LOS PERFILES Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN.....</b>	<b>33</b>
5.1.1. FACTORES QUE COMPONEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LAS EMPRESAS.....	33
5.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES.....	35
5.1.3. REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN.....	36
<b>5.2. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA ORF S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA PRINCIPALES DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO .....</b>	<b>37</b>
5.2.1. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA ORF S.A.....	38
5.2.2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA.....	39
5.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LA PRINCIPALES DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO - FODA.....	50
<b>5.3. PLANTEAR ESTRATEGIAS QUE OPTIMICEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA ORF S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA ENCUESTA, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IDENTIFICACIÓN DE PERFILES IDÓNEOS Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN .....</b>	<b>52</b>
5.3.1. ESTRATEGIAS CLAVES PARA UNA SELECCIÓN EXITOSA.....	52
5.3.2. ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO).....	54
5.3.3. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA).....	55

FDC-125	INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO	VERSIÓN 2.0
5.3.4.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO).....	57
5.3.5.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA) .....	58
5.3.6.	COSTO Y PLAZOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	68
5.3.7.	MEJORAMIENTO DE LA IDENTIFICACIÓN DE PERFILES IDÓNEOS Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA ORF S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.....	70
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b> .....	<b>80</b>
<b>7.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>82</b>
<b>8.</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> .....	<b>83</b>
<b>9.</b>	<b><u>APÉNDICE</u></b> .....	<b>89</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Objetivos del proceso de reclutamiento en las empresas	34
<b>Figura 2.</b> Autorización de tratamiento de datos	38
<b>Figura 3.</b> Indique su edad	39
<b>Figura 4.</b> Indique su nivel de educación	40
<b>Figura 5.</b> Indique su cargo actual	41
<b>Figura 6.</b> Indique su antigüedad en la empresa	42
<b>Figura 7.</b> ¿Los perfiles de los puestos vacantes están definidos de manera clara y concisa, incluyendo las responsabilidades, conocimientos y habilidades requeridas.?	43
<b>Figura 8.</b> El proceso de selección es ágil y no se prolonga en el tiempo	44
<b>Figura 9.</b> Se utilizan pruebas psicométricas válidas y confiables para evaluar las habilidades y personalidad de los candidatos.	45
<b>Figura 10.</b> ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proceso de reclutamiento actual?	46
<b>Figura 11.</b> ¿El proceso de selección garantiza que los nuevos empleados se ajusten a la cultura y valores de la empresa?	46
<b>Figura 12.</b> ¿Se miden los indicadores clave de desempeño del proceso de reclutamiento y selección, como el tiempo de contratación y la rotación de personal?	47
<b>Figura 13.</b> ¿Existe un proceso de integración del nuevo empleado que facilita su adaptación a la empresa?	48
<b>Figura 14.</b> ¿Se utilizan múltiples canales de difusión para atraer a un amplio grupo de candidatos?	48
<b>Figura 15.</b> ¿Qué tan satisfecho está con los métodos de atracción de talento utilizados (por ejemplo, portales de empleo, redes sociales, etc.)?	49
<b>Figura 16.</b> Claves para una selección exitosa	59
<b>Figura 17.</b> Diagrama de flujo de procesos de selección y contratación	70

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> <i>Marco Legal</i> .....	25
<b>Tabla 2.</b> <i>Factores que componen el proceso de reclutamiento en las empresas</i> .....	34
<b>Tabla 3.</b> <i>Factores que componen la identificación de los perfiles</i> .....	35
<b>Tabla 4.</b> <i>Factores que componen la reduciendo los tiempos de selección</i> .....	36
<b>Tabla 5.</b> <i>Análisis FODA</i> .....	50
<b>Tabla 6.</b> <i>Identificación de la principales debilidades y oportunidades de mejora en la atracción y selección de talento</i> .....	51
<b>Tabla 7.</b> <i>Estrategias FODA</i> .....	53
<b>Tabla 8.</b> <i>Ejemplo de entrevista para Analista de Cobranzas en ORF S.A.</i> .....	63
<b>Tabla 9.</b> <i>Propuesta de Instrumentos para Medir Creatividad e Innovación en ORF S.A.</i> ....	65
<b>Tabla 10.</b> <i>Contenido del Plan en ORF S.A.</i> .....	66
<b>Tabla 11.</b> <i>Costo y plazos de la implementación de las estrategias</i> .....	68

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se centra en la evaluación y optimización del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A., situada en Bucaramanga. A través de un enfoque descriptivo y un análisis bibliográfico, se identifican los factores clave que conforman el proceso de reclutamiento en las organizaciones. Este análisis permite reconocer perfiles de talento necesarios y establecer métodos que minimicen los tiempos de selección, maximizando así la eficiencia y precisión del proceso. Para identificar el estado actual del reclutamiento en ORF S.A., se aplica una encuesta a colaboradores de recursos humanos y otras áreas vinculadas. Los datos recopilados permiten identificar debilidades y oportunidades en las prácticas actuales de atracción y selección de talento, proporcionando una visión integral de los puntos a mejorar en cuanto a eficacia y alineación de perfiles. Finalmente, con base en los hallazgos, se proponen estrategias diseñadas para fortalecer la identificación de perfiles idóneos y reducir los tiempos en el proceso de selección. Estas recomendaciones se sustentan en los datos obtenidos y buscan mejorar la capacidad de ORF S.A. para atraer talento adecuado de manera ágil y efectiva. La metodología descriptiva empleada facilita una comprensión detallada de las prácticas actuales, lo que permite diseñar intervenciones ajustadas a las necesidades específicas de la empresa.

**PALABRAS CLAVE.** Eficiencia, perfiles, optimización, reclutamiento, talento humano.

## INTRODUCCIÓN

El reclutamiento es un componente estratégico en la gestión del talento, clave para asegurar que las empresas cuenten con personal capacitado que impulse el logro de sus objetivos. Identificar los factores que integran este proceso, a través de una revisión bibliográfica, permite conocer métodos y técnicas que faciliten una mejor selección de candidatos y optimicen el tiempo destinado a la contratación. Comprender estos elementos es vital para desarrollar procesos eficientes y alineados con las necesidades organizacionales actuales (González, 2023).

Este estudio se centra en examinar el proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A., localizada en la ciudad de Bucaramanga, con el objetivo de identificar el estado actual de sus prácticas de atracción y selección de talento. Para ello, se aplica una encuesta a los responsables y participantes del área de recursos humanos, a fin de recolectar información que revele las principales deficiencias y las áreas de oportunidad en dicho proceso; este diagnóstico inicial permite reconocer aquellos aspectos que limitan la eficiencia del reclutamiento y que requieren ajustes para mejorar los resultados.

La metodología de investigación mixta es el enfoque seleccionado para este estudio, ya que permitió caracterizar en detalle el proceso de reclutamiento en su estado actual. Esta metodología facilita la recolección y análisis de información relevante, proporcionando una base sólida para interpretar los datos obtenidos en las encuestas. Al describir los procesos internos de ORF S.A., se genera una visión integral y objetiva de las prácticas vigentes, lo que contribuye a la formulación de recomendaciones precisas y aplicables.

Uno de los aspectos más destacados en este análisis es la identificación de los perfiles laborales requeridos por ORF S.A. y la reducción de tiempos de selección. Esto se plantea como una meta central del proyecto, ya que mejorar la precisión en la definición de perfiles y agilizar la selección de talento no solo optimiza el proceso de reclutamiento, sino que también incrementa la satisfacción organizacional al contar con personal idóneo en menos tiempo (Márquez y Candelo,2024)

A partir de los resultados obtenidos, el presente proyecto propone un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer el reclutamiento de ORF S.A., considerando las necesidades específicas de la empresa y su contexto local. Estas estrategias incluyen ajustes en la evaluación de perfiles y en los tiempos de respuesta en cada fase del proceso, asegurando que las propuestas estén alineadas con los hallazgos de la investigación.

En conclusión, este estudio proporciona un análisis detallado del proceso de reclutamiento en ORF S.A., se realizó un análisis DOFA, y estrategias para proponer mejoras y proponiendo mejoras prácticas; con un enfoque descriptivo y una metodología sustentada en datos, se busca transformar el proceso de selección en una herramienta estratégica para atraer el talento adecuado, maximizando así el impacto del área de recursos humanos en la empresa.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un entorno empresarial altamente competitivo como el de Bucaramanga, la gestión del talento humano es un factor clave para el éxito organizacional. En los últimos años, la ciudad de Bucaramanga ha mostrado un crecimiento económico sostenido, con un aumento en la demanda de mano de obra calificada (Lozada et al., 2021).

Sin embargo, muchas empresas, incluida ORF S.A., enfrentan dificultades para atraer y retener talento que se ajuste a las necesidades organizacionales. Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en 2023, más del 60% de las empresas reportaron dificultades en sus procesos de reclutamiento, lo que afecta su productividad y capacidad de expansión (Cámara de Comercio, 2024, p. 8).

ORF S.A., es una empresa que opera en el sector manufacturero con más de 80 empleados, ha evidenciado una poca eficiencia en los procesos de reclutamiento, lo que ha generado una alta rotación de personal y costos adicionales por la constante búsqueda de nuevos empleados; la falta de una planificación estratégica clara en esta área ha llevado a que los métodos de selección sean insatisfactorios, resultando en la contratación de perfiles que a veces cumplen con las expectativas ni los requerimientos del cargo.

Por otro lado, la digitalización de los procesos de reclutamiento y la implementación de nuevas tecnologías, como plataformas de inteligencia artificial, se han convertido en herramientas fundamentales para optimizar la selección de personal (Fracica y Rozo, 2022).

No obstante, ORF S.A. no ha logrado la implementación de estrategias tecnológicas para mejorar los procesos, lo que la deja en desventaja frente a los competidores que ya han adoptado estas innovaciones. Esta situación pone en riesgo el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado local.

De acuerdo al contexto surge la siguiente pregunta ¿Cómo la planeación estratégica sobre el proceso de reclutamiento apoyaría en la eficiencia laboral de la empresa ORF S.A. en la ciudad de Bucaramanga?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La creciente competitividad del mercado laboral en Bucaramanga ha evidenciado la importancia de contar con procesos de reclutamiento eficientes que permitan a las empresas como ORF S.A. asegurar la contratación de talento adecuado para cada una de sus áreas. De acuerdo con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023, p. 12), la tasa de desempleo en la ciudad se situó en un 12% durante el primer trimestre de 2023, lo que genera un gran volumen de candidatos disponibles en el mercado, sin embargo, la dificultad de las empresas para atraer y seleccionar perfiles calificados sigue siendo un reto significativo.

En este contexto, el proceso de reclutamiento en ORF S.A. se enfrenta a varios problemas que afectan la capacidad para crecer y mantenerse competitiva. Según la Asociación Colombiana de Gestión Humana, más del 55% de las empresas medianas en Colombia consideran que su proceso de reclutamiento no es lo suficientemente efectivo, lo que incrementa los costos asociados a la rotación de personal y a la baja productividad (Asociación Colombiana de Gestión Humana (2022, p. 14).

La justificación de este proyecto radica en la necesidad de optimizar los métodos de captación de talento en ORF S.A., implementando estrategias basadas en un enfoque sistemático y el uso de herramientas tecnológicas innovadoras. Al mejorar el proceso de reclutamiento, la empresa no solo reducirá costos operativos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados, sino que también podrá aumentar la retención de personal, lo cual es clave para mejorar la productividad y eficiencia.

Además, en un mercado donde las empresas están cada vez más inclinadas a digitalizar los procesos, la implementación de una planificación estratégica en reclutamiento permitirá a ORF S.A. adaptarse a las tendencias actuales; por lo tanto, este proyecto espera apoyar la línea de Competitividad y Clima de Negocios del grupo GICSE de las Unidades Tecnológicas de Santander.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Proponer la planeación estratégica sobre el proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de la ciudad de Bucaramanga, por medio de información primaria y secundaria, para la elaboración de estrategias de mejora en el proceso.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Describir los factores que componen el proceso de reclutamiento en las empresas, a través de la obtención de datos bibliográficos, identificando los perfiles y reduciendo los tiempos de selección.

Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de la ciudad de Bucaramanga, por medio de la aplicación de una encuesta para la

identificación de la principales debilidades y oportunidades de mejora en la atracción y selección de talento.

Plantear estrategias que optimicen el proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de la ciudad de Bucaramanga, de acuerdo a la información obtenida a través de la encuesta, para el mejoramiento de la identificación de perfiles idóneos y reduciendo los tiempos de selección.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### ***2.1.1. Modelo de planificación estratégica de recursos humanos***

El modelo de planificación estratégica de recursos humanos establece la importancia de alinear los objetivos de la empresa con la gestión del talento. Este enfoque se basa en anticipar las necesidades futuras de personal, tanto en cantidad como en calidad, para asegurar que la organización cuente con los recursos humanos necesarios para alcanzar sus metas a largo plazo; el proceso involucra varias etapas, incluyendo el análisis de la situación actual, la proyección de las necesidades futuras y el diseño de planes de acción para cerrar cualquier brecha entre la oferta y la demanda de personal (Torres et al., 2021).

El modelo de planificación estratégica de recursos humanos se centra en alinear las necesidades del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización; este enfoque permite anticipar y gestionar de manera proactiva las competencias, habilidades y capacidades necesarias para garantizar el éxito empresarial (Salinas y Malpartida, 2020).

A través de un análisis detallado del entorno interno y externo, el modelo identifica tendencias, desafíos y oportunidades que impactan la gestión del personal. Incluye procesos clave como la proyección de demanda de recursos humanos, la identificación de brechas de talento y la implementación de estrategias para atraer, desarrollar y retener empleados que aporten valor, este modelo busca no solo optimizar el desempeño organizacional, sino también fomentar un ambiente laboral que promueva la motivación, el compromiso y el bienestar del equipo de

trabajo, asegurando la sostenibilidad del recurso humano a largo plazo (Guerrero, 2021).

### **2.1.2. Teoría del costo de oportunidad en el reclutamiento**

Este enfoque señala que cuando una organización tarda demasiado en contratar o elige a un candidato inadecuado, incurre en costos no solo monetarios, sino también en términos de productividad y crecimiento; el costo de oportunidad se refleja en las oportunidades perdidas para mejorar la eficiencia operativa, la posibilidad de innovar y la capacidad de competir en el mercado. Además, si la vacante no se cubre con la persona adecuada, se podrían generar gastos adicionales en capacitación, rotación y disminución del rendimiento laboral (Yomayusa, 2021).

La teoría del costo de oportunidad aplicada al reclutamiento examina las alternativas que una organización deja de aprovechar cuando invierte recursos en un proceso de selección determinado; esta perspectiva parte del principio económico de que toda decisión implica un sacrificio, representado por el valor de la mejor opción descartada; en el ámbito del reclutamiento, el costo de oportunidad puede manifestarse de diversas maneras (Quintero, 2020).

Al aplicar esta teoría, las empresas pueden optimizar sus procesos de selección al evaluar el impacto que tienen sus decisiones en la productividad y en los resultados organizacionales; esto fomenta una gestión más eficiente de los recursos, al tiempo que permite priorizar estrategias que reduzcan riesgos y maximizan los beneficios de las elecciones realizadas en el ámbito de la atracción de talento (Carrasco y Almengor, 2023).

### **2.1.3. Innovación en Recursos Humanos**

La automatización, el análisis de datos y el uso de inteligencia artificial son algunas de las innovaciones que están transformando cómo las empresas atraen, seleccionan y retienen empleados; estas herramientas permiten mejorar la precisión en la selección de personal al identificar habilidades y competencias clave con mayor rapidez y efectividad, la innovación en recursos humanos incluye la implementación de técnicas más dinámicas de evaluación, como las entrevistas por videoconferencia o el uso de simulaciones virtuales para medir el desempeño en situaciones reales (Río et al., 2022).

La innovación en el área de Recursos Humanos se centra en la implementación de estrategias, tecnologías y enfoques novedosos que optimicen la gestión del talento y potencien el desempeño organizacional. Esto incluye la creación de programas personalizados de desarrollo profesional, iniciativas que promuevan la diversidad e inclusión y el uso de herramientas analíticas para prever tendencias y tomar decisiones basadas en datos (González y Sosima, 2022).

Más allá de mejorar la eficiencia operativa, estas innovaciones buscan fortalecer la experiencia de los empleados, generando un entorno laboral que estimule la creatividad, el compromiso y el bienestar. Al innovar en Recursos Humanos, las organizaciones se posicionan para enfrentar los retos del mercado laboral actual y asegurar su sostenibilidad en un entorno dinámico y competitivo (Barzallo, 2023).

### **2.1.4. Modelo de Competencias Laborales**

El modelo de competencias laborales establece un enfoque estructurado para identificar las habilidades, conocimientos y actitudes que los empleados necesitan para desempeñarse de manera efectiva en sus roles; este modelo se basa en definir con claridad los perfiles de cada puesto, estableciendo un conjunto de competencias clave que se espera que los empleados cumplan; dichas competencias pueden

abarcar habilidades técnicas, de liderazgo, de comunicación o incluso la capacidad de trabajar en equipo. Implementar este modelo permite que el proceso de selección sea más objetivo, ya que se evalúan a los candidatos en función de su alineación con las competencias requeridas para el puesto (Ramírez, 2022).

El modelo de competencias laborales permite identificar, desarrollar y evaluar las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para que los empleados desempeñen sus funciones de manera eficiente y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales; este modelo se basa en la idea de que el éxito en el trabajo no solo depende de conocimientos técnicos, sino también de competencias transversales como liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio (Mendieta et al., 2020).

Además, facilita el desarrollo de planes de carrera y fomenta una cultura de mejora continua, ya que permite a los colaboradores identificar áreas de crecimiento personal y profesional; en el entorno actual, el modelo de competencias laborales es clave para responder a las demandas de un mercado laboral dinámico y altamente competitivo, promoviendo la sostenibilidad y el éxito a largo plazo (Ramírez, 2022).

### **2.1.5. Selección por Competencias**

En lugar de basar el proceso de contratación únicamente en la experiencia o en las calificaciones académicas, este enfoque se centra en medir competencias observables, tales como la capacidad para resolver problemas, la adaptabilidad o el trabajo en equipo. El proceso comienza con la identificación de las competencias clave para el puesto, seguido de la evaluación de los candidatos mediante entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas o ejercicios prácticos que simulan situaciones reales de trabajo (Valeriano, 2021).

La selección por competencias se utiliza para identificar a los candidatos que poseen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñarse con éxito en un puesto de trabajo específico, este enfoque va más allá de evaluar únicamente la experiencia o las calificaciones académicas, ya que se centra en analizar cómo el candidato aplica sus capacidades en situaciones laborales concretas (Guerrero, 2021).

A través de herramientas como entrevistas estructuradas, dinámicas grupales, pruebas situacionales y evaluaciones psicométricas, se pueden valorar competencias clave como liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo y orientación a resultados, este modelo no solo permite seleccionar a los candidatos más alineados con las necesidades organizacionales, sino que también contribuye a reducir la rotación de personal, al asegurar un mejor ajuste entre el perfil del colaborador y las exigencias del rol (Muriel y Marcela, 2021).

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. *Atracción de talento***

La atracción de talento se refiere a las estrategias y prácticas que utilizan las organizaciones para captar y atraer a candidatos cualificados que se ajusten a sus necesidades y cultura; este proceso implica diseñar ofertas de empleo atractivas, comunicar los beneficios de la empresa y aplicar tácticas de marketing laboral que posicionen a la organización como un empleador atractivo, generando interés en personas con el perfil adecuado (Ames, 2022).

### **2.2.2. *Competencias laborales***

Las competencias laborales son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que un trabajador debe poseer para desempeñar con éxito una función o tarea específica; estas competencias suelen definirse en función de las necesidades

del puesto y se consideran cruciales para que los empleados logren cumplir con las metas y objetivos de la organización de manera eficiente (Cedeño y García, 2020).

### **2.2.3. Desempeño laboral**

Este concepto se evalúa en función de indicadores de eficiencia y calidad en el trabajo, y su análisis permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y ofrecer retroalimentación constructiva que contribuya al crecimiento y desarrollo de sus colaboradores (Bautista et al., 2020).

### **2.2.4. Estrategias**

Se refieren a los planes o acciones organizadas que se desarrollan con el propósito de alcanzar metas específicas; estas permiten trazar un camino claro y estructurado para lograr los objetivos establecidos, utilizando de manera eficiente los recursos disponibles; las estrategias pueden aplicarse en diferentes áreas, como la gestión empresarial, el marketing, o la resolución de problemas (Gutiérrez y León, 2023).

### **2.2.5. Factores de reclutamiento**

Los factores de reclutamiento incluyen una serie de elementos que influyen en la efectividad del proceso de captación de talento. Entre estos factores se encuentran el diseño de los perfiles de los candidatos, los canales de reclutamiento utilizados, la claridad en las descripciones de los puestos y la alineación de las ofertas con los valores de la empresa (Bolaños, 2020).

### **2.2.6. Fuentes de reclutamiento**

Se refieren a los diferentes medios y estrategias que utilizan las organizaciones para atraer candidatos a sus procesos de selección; estas pueden ser internas, cuando se considera a empleados actuales para nuevas oportunidades dentro de la empresa, o externas, cuando se busca talento fuera de la organización a través de

bolsas de empleo, redes sociales, agencias de reclutamiento, universidades o referencias de colaboradores (Salinas y Malpartida, 2020).

### **2.2.7. Oportunidades**

Son circunstancias favorables que se presentan y pueden ser aprovechadas para obtener ventajas o beneficios en diversos contextos; estas surgen del análisis del entorno, ya sea interno o externo, y representan momentos clave para el desarrollo de iniciativas exitosas; identificar y aprovechar las oportunidades implica evaluar las condiciones disponibles y actuar con rapidez y eficacia para generar valor o mejorar procesos (Canossa y Peraza, 2024).

### **2.2.8. Optimización**

Es el acto de ajustar, mejorar o perfeccionar un proceso, recurso o sistema para obtener mejores resultados, este concepto implica analizar los procedimientos actuales, identificar áreas de mejora y aplicar cambios que maximicen la eficiencia; la optimización busca alcanzar los objetivos establecidos con el menor esfuerzo o costo posible, sin comprometer la calidad o los estándares de desempeño (Cuesta et al., 2023).

### **2.2.9. Perfil del candidato**

Sin duda es la descripción de las competencias, habilidades, conocimientos y características personales que debe poseer un aspirante para desempeñar eficazmente un determinado puesto de trabajo; el perfil se define con base en los requisitos del cargo, considerando tanto aspectos técnicos, como formación académica y experiencia, como también competencias blandas, tales como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación (Lora et al., 2020).

### **2.2.10. Proceso de contratación**

El proceso de contratación es el conjunto de pasos mediante los cuales una empresa formaliza la incorporación de un candidato. Este proceso puede incluir la oferta laboral, la negociación de condiciones, la firma de contratos y la integración del nuevo empleado. Su objetivo es asegurar que el proceso sea transparente, justo y conforme a la normativa laboral vigente (Mendoza, 2021).

### **2.2.11. Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización identifica, atrae y genera un banco de candidatos interesados en ocupar un puesto vacante. Este proceso se centra en captar personas que cumplan con las competencias y habilidades requeridas, garantizando un flujo de talento que pueda satisfacer las necesidades de la empresa tanto a corto como a largo plazo (Piedra et al., 2023).

### **2.2.12. Selección de personal**

La selección de personal es el proceso de evaluar y elegir a los candidatos más idóneos para cubrir una vacante específica. Este proceso implica la aplicación de técnicas de evaluación, como entrevistas y pruebas de competencias, con el fin de identificar al candidato que mejor se ajuste a los requerimientos del puesto y la cultura organizacional (Bravo y Delgado, 2022).

## **2.3. MARCO LEGAL**

*Tabla 1. Marco Legal*

<b>Norma o Ley</b>	<b>Descripción</b>
Código Sustantivo del Trabajo (CST)	El CST establece disposiciones generales sobre el contrato de trabajo, derechos y deberes tanto del empleador como del empleado, también regula aspectos de contratación y selección (Código sustantivo del trabajo, 2024).

Ley 1010 de 2006	Establece medidas para prevenir y sancionar el acoso laboral. Incluye disposiciones para que el proceso de reclutamiento y selección sea libre de prácticas abusivas o discriminatorias (secretaría jurídica, 2021).
Ley 1581 de 2012	Regula la protección de datos personales, lo cual es fundamental en el reclutamiento para asegurar que la información de los candidatos se maneje de forma segura y confidencial (Función Pública, 2024).
Ley 1429 de 2010	Fomenta la formalización laboral, incentivando la creación de empleo formal, especialmente para pequeños empleadores, lo que incide en el proceso de contratación y selección de personal (Función Pública, 2021).
Ley 789 de 2002	Impulsa la generación de empleo y la ampliación de la cobertura de seguridad social. Incluye directrices para facilitar procesos de reclutamiento que generen empleo formal y estable (Función Pública, 2024).
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo que consolida y organiza las normas relacionadas con el empleo, incluyendo lineamientos para el proceso de reclutamiento y contratación (Función Pública, 2024).
Ley 2069 de 2020	Esta ley de emprendimiento busca fomentar la creación de empleos en el marco del crecimiento empresarial, lo que implica ajustes en el reclutamiento para incorporar políticas inclusivas (Función Pública, 2020).
Ley 82 de 1993	Establece beneficios de contratación para las mujeres cabeza de familia, incentivando procesos de selección que consideren esta población vulnerable en condiciones de igualdad (Función Pública, 2021).

Nota: Tabla elaborada por los autores

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación mixta aplicada en este análisis tiene como propósito examinar la planeación estratégica del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A., ubicada en Bucaramanga. Este enfoque mixto permite observar, caracterizar y detallar cómo se ejecuta el reclutamiento, identificando patrones y tendencias en sus prácticas actuales (Guevara et al., 2020).

Para ello, se recurre a la recolección de información primaria y secundaria; la información primaria se obtiene directamente a través de encuestas, mientras que la secundaria proviene de documentos, reportes y estudios previos que ofrecen un contexto teórico y práctico sobre el tema. Este trabajo requiere un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) porque combina la necesidad de comprender teóricamente los factores del reclutamiento (a través de datos bibliográficos cualitativos) con la evaluación numérica del estado actual en ORF S.A. (mediante encuestas cuantitativas). La integración de ambos métodos enriquece la investigación: los datos bibliográficos ayudan a identificar los perfiles ideales y estrategias para reducir tiempos de selección, mientras que las encuestas revelan brechas específicas en ORF S.A.

#### **3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque cuantitativo en el análisis del proceso de reclutamiento permite profundizar en los factores que lo componen, considerando tanto las experiencias como las percepciones de quienes participan en él, donde se logró encuestar a 24 trabajadores de la empresa. Este enfoque se centra en comprender aspectos clave del reclutamiento a través de fuentes bibliográficas y el análisis detallado de

características específicas del proceso, como la identificación de perfiles y la eficiencia en los tiempos de selección (Nizama y Nizama, 2020).

### 3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método analítico es clave para examinar la planeación estratégica del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. en Bucaramanga, ya que permite descomponer este proceso en sus distintos componentes para analizarlos detalladamente. Al utilizar tanto información primaria (recopilada a través de encuestas, entrevistas y observaciones directas en la empresa) como secundaria (obtenida de documentos y estudios previos), este método facilita una comprensión precisa de los elementos que intervienen en el reclutamiento (Finol y Vera, 2020).

### 3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este estudio sobre el proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de Bucaramanga, se utilizaron varias técnicas de investigación que permitieron obtener datos relevantes y realizar un análisis exhaustivo. En primer lugar, se empleó la revisión bibliográfica, la cual permitió obtener información teórica y antecedentes sobre el proceso de reclutamiento, las mejores prácticas en la identificación de perfiles y la optimización de los tiempos de selección (González, et al., 2022).

Asimismo, se aplicaron encuestas a los responsables del área de recursos humanos y otros empleados involucrados en el proceso de reclutamiento, con el objetivo de obtener información primaria sobre las prácticas actuales de selección, identificar las debilidades del sistema y explorar posibles áreas de mejora; las encuestas fueron diseñadas para captar tanto información cuantitativa como cualitativa, permitiendo un análisis detallado de los aspectos clave del proceso.

Finalmente, se llevaron a cabo análisis de datos para interpretar la información recabada; este análisis permitió identificar patrones, áreas de mejora y fortalezas en el proceso actual, lo que facilitó la formulación de estrategias que podrían optimizar el proceso de reclutamiento, mejorar la identificación de perfiles y reducir los tiempos de selección.

## **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

El análisis de la planeación estratégica del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de Bucaramanga resulta fundamental, ya que permite identificar las áreas críticas que afectan la eficiencia y efectividad del proceso de selección de personal. Al integrar tanto información primaria, obtenida a través de encuestas y entrevistas con los involucrados, como datos secundarios provenientes de informes y estudios previos, se obtiene una visión integral del estado actual del reclutamiento.

### **4.1. DESCRIBIR LOS FACTORES QUE COMPONEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LAS EMPRESAS, A TRAVÉS DE LA OBTENCIÓN DE DATOS BIBLIOGRÁFICOS, IDENTIFICANDO LOS PERFILES Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN.**

Para describir los factores que componen el proceso de reclutamiento en las empresas, se llevaron a cabo varias actividades clave. En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva, consultando libros, artículos académicos y estudios especializados, con el objetivo de identificar los principales factores que influyen en el proceso de reclutamiento, como la definición de perfiles, los métodos de selección y las estrategias para reducir los tiempos de contratación. A través de herramientas de Scielo, Google Académico, se pudieron identificar las principales tendencias y áreas de mejora en el proceso de reclutamiento, lo que permitió formular recomendaciones para optimizar la selección de perfiles y reducir los tiempos de contratación.

### **4.2. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA ORF S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA PARA LA**

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO.**

Para identificar el estado actual del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de Bucaramanga, se llevaron a cabo varias actividades esenciales. En primer lugar, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada como se evidencia en el Apéndice A, dirigida a los responsables de recursos humanos, líderes de algunas áreas y a los trabajadores involucrados en el proceso de selección; esta encuesta fue fundamental para obtener datos cuantitativos sobre los métodos de reclutamiento utilizados, los tiempos empleados en cada etapa del proceso y las percepciones acerca de las fortalezas y debilidades del sistema actual, la encuesta incluyó preguntas sobre las herramientas empleadas, la eficiencia de las entrevistas y los criterios utilizados para la selección de candidatos.

Las herramientas utilizadas para procesar la información fue Google Forms, que facilitó la organización y el análisis estadístico de las respuestas de las encuestas, permitiendo identificar patrones y tendencias en los resultados, lo que permitió realizar un análisis más exhaustivo de las debilidades y oportunidades de mejora en el proceso de atracción y selección de talento en la empresa.

### **4.3. PLANTEAR ESTRATEGIAS QUE OPTIMICEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA ORF S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA ENCUESTA, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IDENTIFICACIÓN DE PERFILES IDÓNEOS Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN.**

Para lograr el desarrollo de este objetivo, se llevó a cabo un análisis detallado de la información obtenida durante el estudio del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de Bucaramanga. Inicialmente, se identificaron las principales debilidades y oportunidades de mejora en la atracción y selección de talento, considerando factores como los canales utilizados para la publicación de vacantes, el tiempo promedio de contratación y la alineación entre los perfiles reclutados y los requerimientos del cargo. Esta fase permitió obtener un diagnóstico preciso sobre las áreas que requerían optimización.

Con base en los hallazgos del objetivo 1 y 2, se diseñaron estrategias específicas evidenciadas en el capítulo 5.3 para agilizar el proceso de reclutamiento y mejorar la identificación de candidatos idóneos. Entre las estrategias propuestas se incluyó la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión de postulaciones, el uso de inteligencia artificial para la preselección de candidatos y la optimización de las pruebas de evaluación de competencias. Además, se sugirió fortalecer la presencia en plataformas de empleo y redes profesionales para atraer talento calificado de manera más eficiente.

## 5. RESULTADOS

La realización de un análisis de la planeación estratégica en el proceso de reclutamiento de la empresa ORF S.A., ubicada en Bucaramanga, resulta esencial para identificar oportunidades de mejora y optimizar la atracción y selección de talento. Este estudio, fundamentado en la recopilación de información primaria y secundaria, permite obtener una visión integral de las fortalezas y debilidades del proceso actual. Además, los resultados obtenidos constituyen una base sólida para desarrollar estrategias efectivas que contribuyan a fortalecer la gestión del talento humano, alineando las prácticas de reclutamiento con los objetivos organizacionales y las demandas del entorno competitivo.

### 5.1. DESCRIBIR LOS FACTORES QUE COMPONEN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LAS EMPRESAS, A TRAVÉS DE LA OBTENCIÓN DE DATOS BIBLIOGRÁFICOS, IDENTIFICANDO LOS PERFILES Y REDUCIENDO LOS TIEMPOS DE SELECCIÓN.

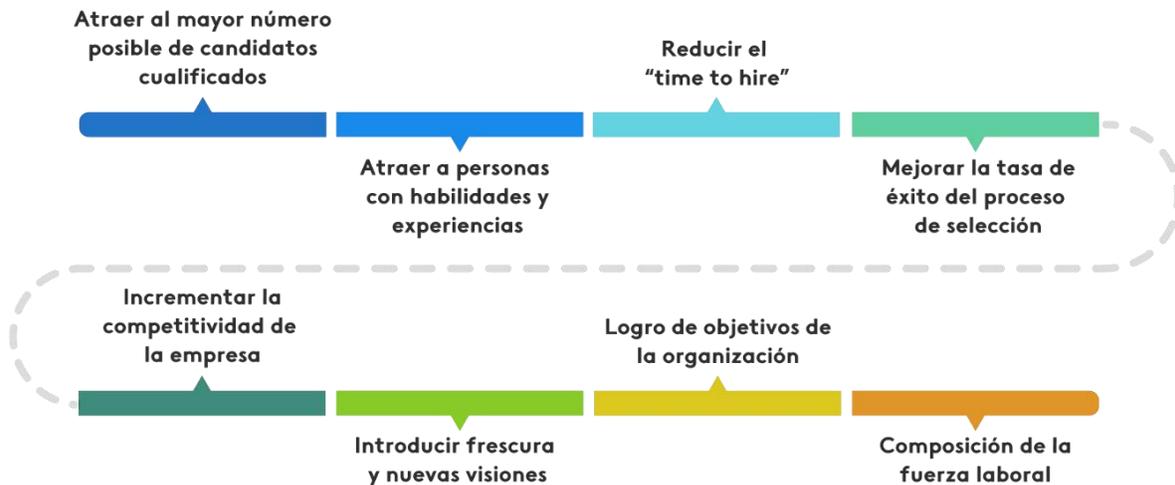
A través de la recopilación de información bibliográfica, es posible definir con mayor precisión los perfiles requeridos para cada posición, lo que contribuye a optimizar el proceso de selección; además, estos resultados ayudan a reducir los tiempos invertidos en las diferentes etapas del reclutamiento, mejorando la eficiencia del área de talento humano para que las empresas puedan atraer candidatos más adecuados para sus necesidades específicas.

#### ***5.1.1. Factores que componen el proceso de reclutamiento en las empresas***

El proceso de reclutamiento en las empresas está compuesto por varios factores esenciales que garantizan su efectividad, uno de ellos es la identificación de las

necesidades de personal, lo que implica analizar las vacantes disponibles y los requisitos específicos del puesto (Rodríguez y Calcerrada, 2020).

**Figura 1.** Objetivos del proceso de reclutamiento en las empresas



Fuente: Rodríguez y Calcerrada, (2020).

Otro factor clave es la definición del perfil del candidato ideal, considerando habilidades, competencias y experiencia necesarias; asimismo, la elección de las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas, juega un papel fundamental para atraer a los mejores talentos (Matute y Bojorque, 2021).

**Tabla 2.** Factores que componen el proceso de reclutamiento en las empresas

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Identificación de necesidades	Determinar las vacantes disponibles y las competencias requeridas según los objetivos de la organización.
Definición del perfil del candidato	Especificar habilidades, conocimientos y experiencia que debe poseer el candidato para ocupar el puesto.
Fuentes de reclutamiento	Seleccionar entre opciones internas (promociones, transferencias) o externas (portales de empleo, agencias).
Estrategias de difusión	Diseñar y utilizar canales adecuados para publicar las ofertas, como redes sociales, bolsas de empleo, etc.

Preselección de candidatos	Analizar los currículums y realizar filtros iniciales basados en los requisitos establecidos.
Entrevistas y evaluaciones	Aplicar entrevistas, pruebas técnicas o psicométricas para medir la compatibilidad del candidato.
Seguimiento y cierre	Comunicar resultados a los postulantes, negociar condiciones y concretar la contratación.

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de (Matute y Bojorque, 2021).

También es crucial establecer estrategias claras para la difusión de las ofertas, utilizando medios tradicionales o digitales según el público objetivo. Finalmente, el seguimiento y evaluación de los candidatos permite seleccionar a aquellos que se alineen mejor con las necesidades organizacionales, optimizando el tiempo y los recursos durante todo el proceso (Bolaños, 2020).

### 5.1.2. Identificación de los perfiles

La identificación de los perfiles en el proceso de reclutamiento es un aspecto fundamental que permite a las empresas atraer al talento adecuado, este proceso incluye analizar las competencias técnicas, habilidades blandas y experiencia necesaria para desempeñar un rol específico; también implica considerar factores como la alineación del candidato con la cultura organizacional y los valores de la empresa (Mendoza, 2021).

**Tabla 3.** Factores que componen la identificación de los perfiles

Factor	Descripción
Competencias técnicas	Conjunto de conocimientos y habilidades específicas necesarias para el desempeño adecuado del puesto.
Habilidades blandas	Características personales como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y capacidad de adaptación.
Experiencia laboral previa	Historial de empleo relevante que demuestra la capacidad del candidato para cumplir con las responsabilidades del puesto.
Alineación con la cultura organizacional	Grado de compatibilidad del candidato con los valores, principios y el entorno laboral de la empresa.

Requisitos específicos del puesto	Definición clara de las tareas y objetivos del puesto, así como las expectativas de rendimiento.
Potencial de crecimiento	Capacidad del candidato para desarrollarse y asumir roles más avanzados dentro de la organización.
Disponibilidad y compromiso	Evaluación del interés del candidato por el puesto y su disposición para integrarse de manera permanente.

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de Diaz y Quintana, (2021).

Además, se deben establecer criterios claros que definan las responsabilidades del puesto y los objetivos a alcanzar, lo que facilita la selección de perfiles idóneos. Una correcta identificación de los perfiles contribuye a optimizar los recursos, reducir los tiempos de contratación y garantizar que los nuevos integrantes se adapten al entorno laboral de manera efectiva.

### 5.1.3. Reduciendo los tiempos de selección.

Reducir los tiempos de selección en el proceso de reclutamiento es crucial para optimizar los recursos y mejorar la eficiencia. Varios factores contribuyen a lograr este objetivo; la preselección automatizada de candidatos mediante el uso de herramientas tecnológicas, como software de gestión de recursos humanos, permite filtrar rápidamente a los postulantes según criterios específicos; además, una definición clara del perfil del puesto agiliza la identificación de candidatos adecuados, evitando largas entrevistas o evaluaciones innecesarias.

**Tabla 4.** Factores que componen la reduciendo los tiempos de selección.

Factor	Descripción
Preselección automatizada	Uso de herramientas tecnológicas o software de gestión para filtrar candidatos según criterios establecidos, acelerando la selección inicial.
Definición clara del perfil	Establecer claramente las habilidades, competencias y experiencia necesarias para el puesto, lo que agiliza la identificación de candidatos adecuados.

Diversificación de fuentes de reclutamiento	Utilizar diversos canales, como bolsas de trabajo en línea y redes sociales, para atraer rápidamente a un mayor número de candidatos calificados.
Optimización de las entrevistas	Planificar y organizar las entrevistas de manera eficiente, realizando varias entrevistas en un solo día para reducir tiempos de espera.
Retroalimentación rápida	Proporcionar respuestas oportunas a los candidatos, lo que acelera el proceso de toma de decisiones y reduce la duración del proceso de selección.
Evaluaciones simplificadas	Aplicación de pruebas más breves y focalizadas, eliminando evaluaciones largas o innecesarias que retrasan la selección.

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de Prieto et al., (2021).

La diversificación de fuentes de reclutamiento también juega un papel importante, ya que el uso de plataformas en línea o redes sociales permite acceder rápidamente a un mayor número de candidatos calificados; por otro lado, la organización y planificación eficientes de las entrevistas, con la programación de varias entrevistas en un solo día, reduce el tiempo de espera para los candidatos y optimiza la toma de decisiones; finalmente, un proceso de retroalimentación ágil garantiza que los candidatos reciban respuestas oportunas, acelerando la conclusión del proceso de selección (Prieto et al., 2021).

## **5.2. IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA ORF S.A. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA PRINCIPALES DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO.**

A través de la aplicación de encuestas, fue posible recopilar información directa y relevante que permite identificar las principales debilidades en el proceso de

atracción y selección de talento, así como las oportunidades para optimizar estas etapas, estos hallazgos fueron fundamentales para diseñar estrategias efectivas que no solo solventen las deficiencias identificadas, sino que también potencien los puntos fuertes del proceso.

Link de la encuesta

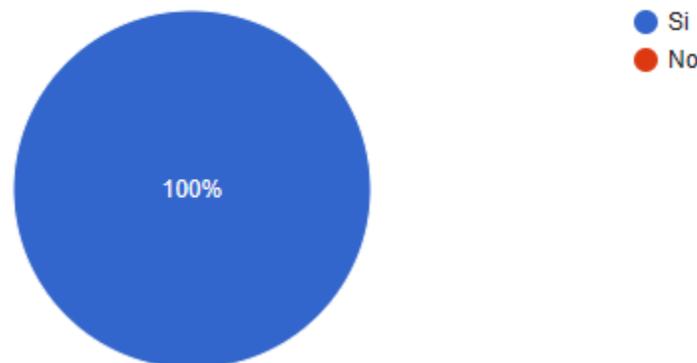
[https://docs.google.com/forms/d/1UrKC7QrzaAUd\\_VafDBDVkh9YXg7QXYVD8XavHbcf-40/preview](https://docs.google.com/forms/d/1UrKC7QrzaAUd_VafDBDVkh9YXg7QXYVD8XavHbcf-40/preview)

### **5.2.1. Identificar el estado actual del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A.**

Los siguientes resultados, contribuyen a la toma de decisiones informadas, orientadas a fortalecer la gestión del talento humano, garantizar una experiencia positiva para los candidatos y asegurar que la empresa pueda atraer y retener el personal más adecuado a sus necesidades. En el contexto competitivo actual, contar con un proceso de reclutamiento eficiente se traduce en una ventaja estratégica que impulsa el desarrollo organizacional y mejora el rendimiento global.

**Figura 2.** Autorización de tratamiento de datos

24 respuestas



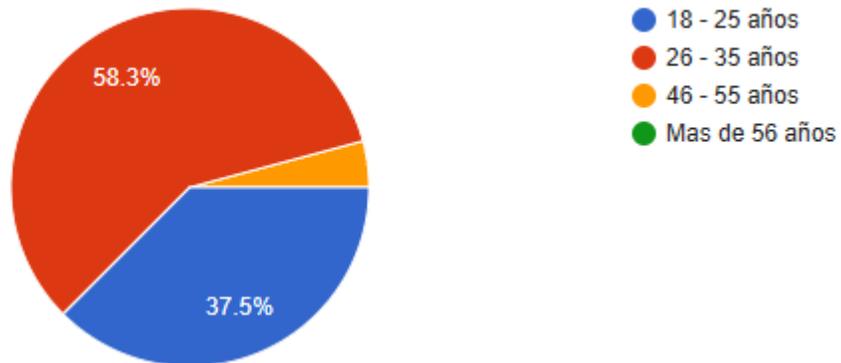
Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

La Figura 2 muestra que el 100% de los 24 encuestados afirmaron estar de acuerdo en autorizar el tratamiento de sus datos personales como mayores de edad. Esto refleja una aceptación unánime de la autorización, lo cual es esencial para garantizar el cumplimiento de los principios legales relacionados con la gestión y protección de datos personales. Estos resultados demuestran un nivel alto de confianza por parte de los participantes hacia la empresa y su compromiso con las normativas vigentes sobre el uso adecuado de la información personal proporcionada.

### 5.2.2. Información demográfica

**Figura 3.** Indique su edad

24 respuestas



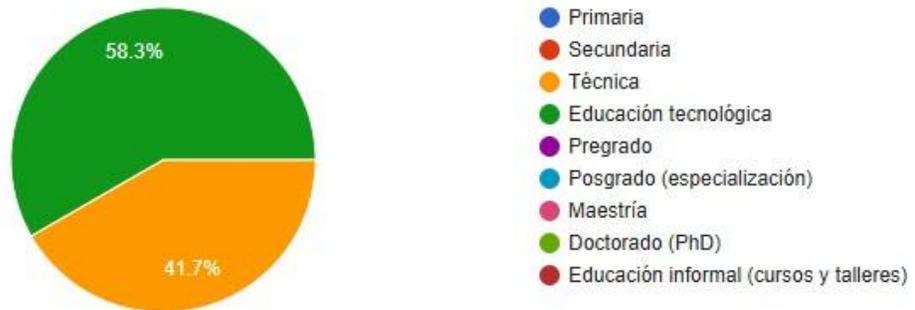
Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

La Figura 3 refleja la distribución de edades de los 24 encuestados. La mayoría se encuentra en el rango de 26 a 35 años, representando el 58.3% del total. El segundo grupo más grande corresponde a personas entre 18 y 25 años, con un 37.5%. Finalmente, los participantes entre 46 y 55 años conforman un 4.2%, mientras que no se registraron respuestas de personas mayores de 56 años. Estos

resultados permiten identificar que el grupo predominante en la encuesta es joven-adulto, lo cual puede influir en las estrategias y decisiones de la empresa relacionadas con la gestión del talento humano.

**Figura 4.** Indique su nivel de educación

24 respuestas



Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

La Figura 4 muestra la distribución de los niveles educativos de los 24 encuestados. La mayoría cuenta con un nivel de educación tecnológica, representando el 58.3% de las respuestas. El 41.7% restante corresponde a personas con formación técnica. No se registraron participantes con niveles de primaria, secundaria, pregrado, posgrado, maestría, doctorado o educación informal. Estos datos evidencian que la formación tecnológica y técnica predominan entre los encuestados, lo que podría ser un indicador relevante para orientar las políticas de desarrollo y capacitación de la empresa.

**Figura 5.** Indique su cargo actual

24 respuestas

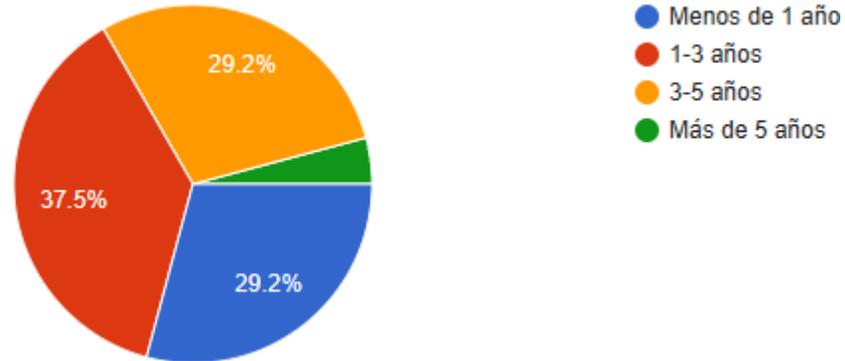
Mercaderista-Impulsador
Representante de ventas
Bodeguero
Aprendiz Sena
Conductor
Auxiliar de crédito y cartera
Representante de ventas
Auxiliar de aseo y cafetería
Despachador

Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados de la encuesta sobre los cargos actuales de los 24 participantes reflejan una diversidad de roles dentro de la empresa. Entre los cargos reportados se encuentran: Mercaderista-Impulsador, Representante de ventas (mencionado en dos ocasiones), Bodeguero, Aprendiz del Sena, Conductor, Auxiliar de crédito y cartera, Auxiliar de aseo y cafetería, Despachador y Asistente de revisoría fiscal. Esta variedad de puestos indica una estructura organizacional compuesta por funciones operativas, administrativas y de soporte. La distribución de estos cargos es fundamental para comprender cómo se desempeñan las actividades dentro de la empresa y qué áreas podrían beneficiarse de ajustes o mejoras en los procesos de reclutamiento, capacitación o desarrollo del talento.

**Figura 6.** Indique su antigüedad en la empresa

24 respuestas



Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

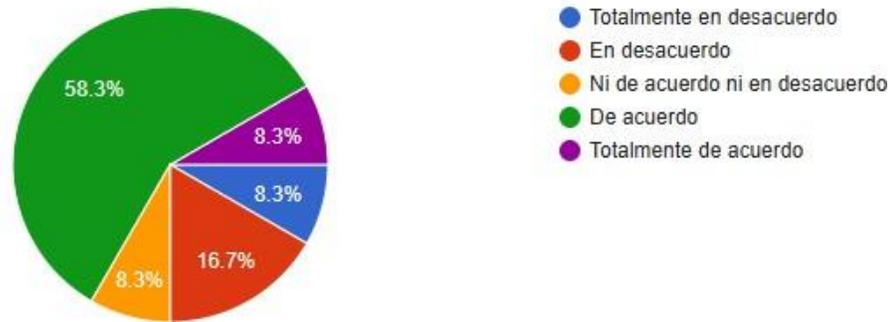
Los resultados sobre la antigüedad de los 24 encuestados en la empresa reflejan una mayor concentración en el rango de 1 a 3 años, que representa el 37.5% del total. Le sigue el grupo de empleados con una permanencia de 3 a 5 años, equivalente al 29.2%. Un 20.2% corresponde a trabajadores con menos de 1 año de experiencia en la organización, mientras que únicamente el 4.2% ha trabajado en la empresa por más de 5 años. Estos datos evidencian que la mayoría del personal tiene una antigüedad media o reciente, lo que puede sugerir un flujo constante de incorporación de talento, así como la necesidad de fortalecer estrategias de retención para asegurar la continuidad del capital humano en el largo plazo.

### 5.2.2.1 Resultados sobre el proceso de reclutamiento

Estos hallazgos permiten identificar puntos críticos, como posibles ineficiencias, carencias en las estrategias actuales o áreas donde el proceso puede optimizarse; asimismo, proporcionan una base sólida para proponer mejoras que aseguren una selección más efectiva de candidatos alineados con las necesidades organizacionales.

**Figura 7.** ¿Los perfiles de los puestos vacantes están definidos de manera clara y concisa, incluyendo las responsabilidades, conocimientos y habilidades requeridas.?

24 respuestas

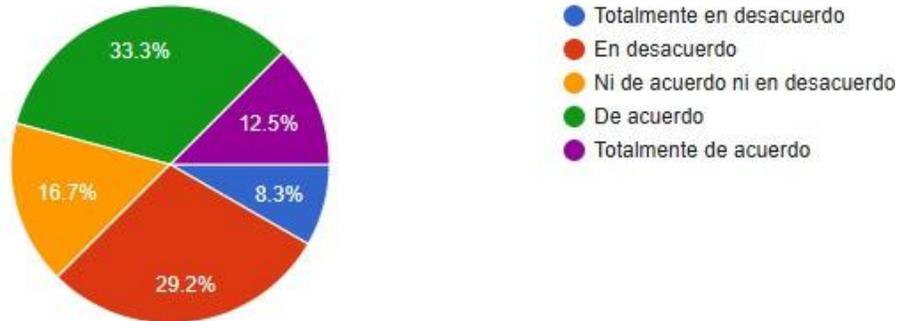


Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados obtenidos sobre la claridad y precisión en la definición de los perfiles de los puestos vacantes muestran que el 58.3% de los encuestados están de acuerdo en que estos incluyen de manera adecuada las responsabilidades, conocimientos y habilidades requeridas. Un 8.3% adicional expresó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, el 16.7% de los participantes manifestó estar en desacuerdo, mientras que un 8.3% indicó estar totalmente en desacuerdo, lo que refleja que todavía existen áreas de mejora en este aspecto. Por otro lado, el 8.3% restante se mostró neutral al respecto. Estos resultados evidencian que, aunque existe un nivel considerable de conformidad, es importante trabajar en una mayor estandarización y claridad de los perfiles para garantizar que cumplan con las expectativas tanto de la empresa como de los candidatos.

**Figura 8.** El proceso de selección es ágil y no se prolonga en el tiempo

24 respuestas

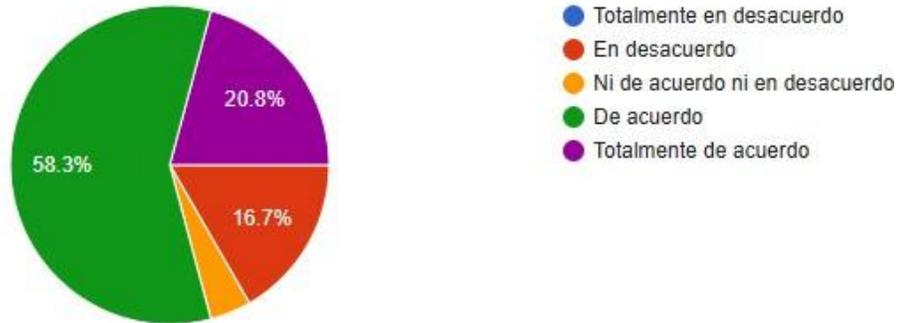


Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados relacionados con la agilidad del proceso de selección muestran opiniones divididas entre los encuestados. Un 33.3% está de acuerdo en que el proceso es ágil y no se extiende más de lo necesario, mientras que un 12.5% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, un 29.2% de los participantes manifestó estar en desacuerdo y un 8.3% se mostró totalmente en desacuerdo, lo que indica que para una parte significativa de los encuestados el proceso puede percibirse como lento o ineficiente. Por otro lado, el 16.7% de los encuestados permaneció neutral al respecto. Estos resultados reflejan la necesidad de revisar y optimizar los tiempos del proceso de selección, buscando un equilibrio que permita cumplir con los objetivos de la empresa sin afectar la experiencia de los candidatos.

**Figura 9.** Se utilizan pruebas psicométricas válidas y confiables para evaluar las habilidades y personalidad de los candidatos.

24 respuestas

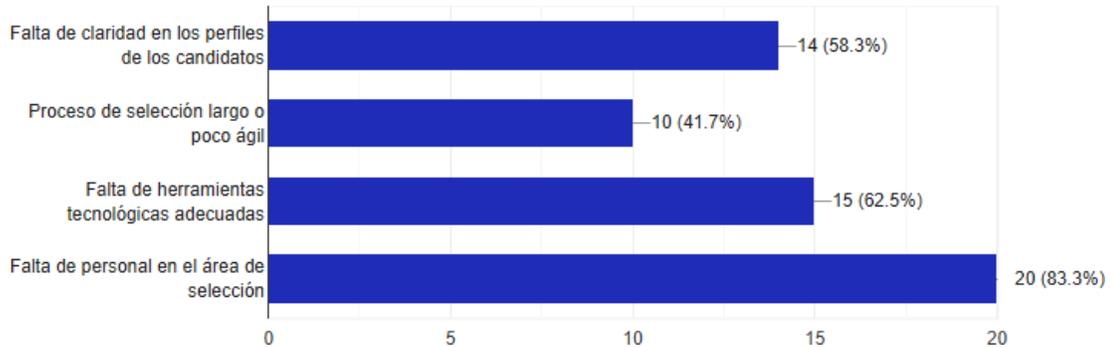


Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados obtenidos de la pregunta sobre el uso de pruebas psicométricas válidas y confiables para evaluar las habilidades y personalidad de los candidatos son los siguientes: el 0% de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo, mientras que el 16.7% estuvo en desacuerdo. Un 4.2% se mostró neutral, sin estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. La mayoría, un 58.3%, estuvo de acuerdo, y un 20.8% estuvo totalmente de acuerdo. Estos resultados reflejan una percepción generalizada sobre la utilidad de las pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal.

**Figura 10.** ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proceso de reclutamiento actual?

24 respuestas

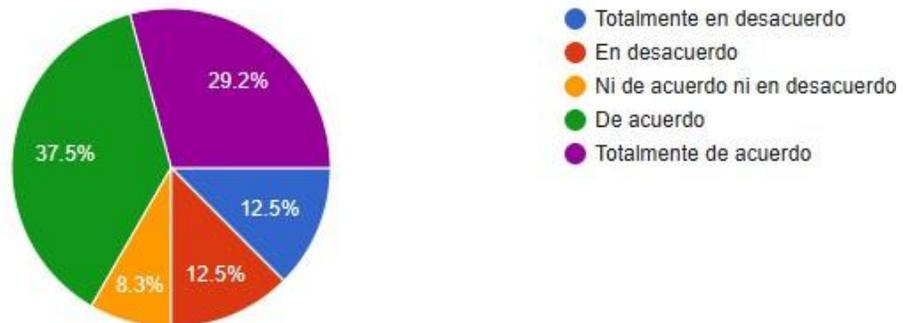


Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados obtenidos de la pregunta sobre las principales debilidades del proceso de reclutamiento actual indican que la mayor parte de los encuestados, un 83.3%, considera que la falta de personal en el área de selección es una debilidad significativa. Le sigue la falta de herramientas tecnológicas adecuadas, mencionada por el 62.5%. En cuanto a la falta de claridad en los perfiles de los candidatos, el 58.3% de los participantes la identificó como una debilidad. Finalmente, un 41.7% considera que el proceso de selección es largo o poco ágil, lo que también representa una preocupación dentro del proceso de reclutamiento.

**Figura 11.** ¿El proceso de selección garantiza que los nuevos empleados se ajusten a la cultura y valores de la empresa?

24 respuestas

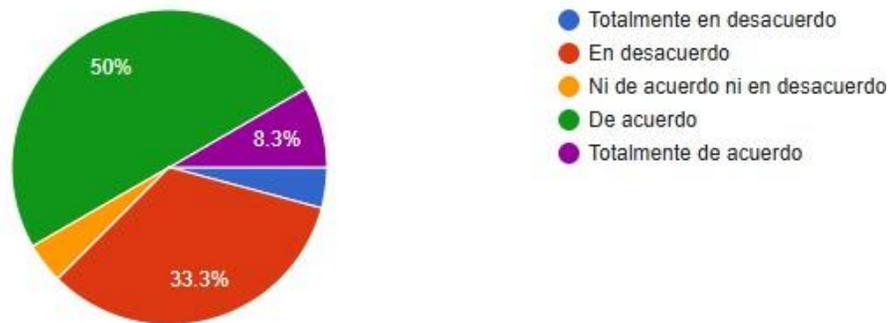


Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados de la pregunta sobre si el proceso de selección garantiza que los nuevos empleados se ajusten a la cultura y valores de la empresa muestran que un 29.2% de los encuestados está totalmente de acuerdo, mientras que un 37.5% está de acuerdo con esta afirmación. Un 8.3% se mostró neutral, sin estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 12.5% expresó estar en desacuerdo, al igual que otro 12.5% que estuvo totalmente en desacuerdo. Estos resultados reflejan una perspectiva variada respecto a la efectividad del proceso de selección en cuanto a la alineación cultural y de valores.

**Figura 12.** ¿Se miden los indicadores clave de desempeño del proceso de reclutamiento y selección, como el tiempo de contratación y la rotación de personal?

24 respuestas

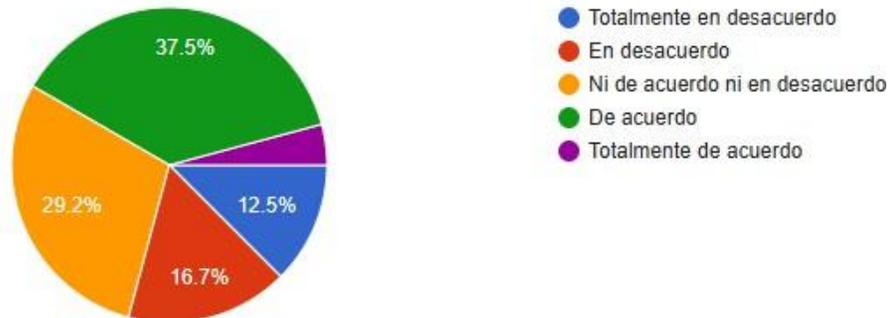


Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados de la pregunta sobre si se miden los indicadores clave de desempeño del proceso de reclutamiento y selección, como el tiempo de contratación y la rotación de personal, muestran que el 50% de los encuestados está de acuerdo con la medición de estos indicadores, mientras que un 8.3% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 33.3% expresó estar en desacuerdo, y un 4.2% estuvo totalmente en desacuerdo, con el mismo porcentaje (4.2%) de participantes que se mostró neutral, sin estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto sugiere que, aunque hay acuerdo sobre la medición de estos indicadores, persisten áreas de oportunidad para su implementación.

**Figura 13.** ¿Existe un proceso de integración del nuevo empleado que facilita su adaptación a la empresa?

24 respuestas

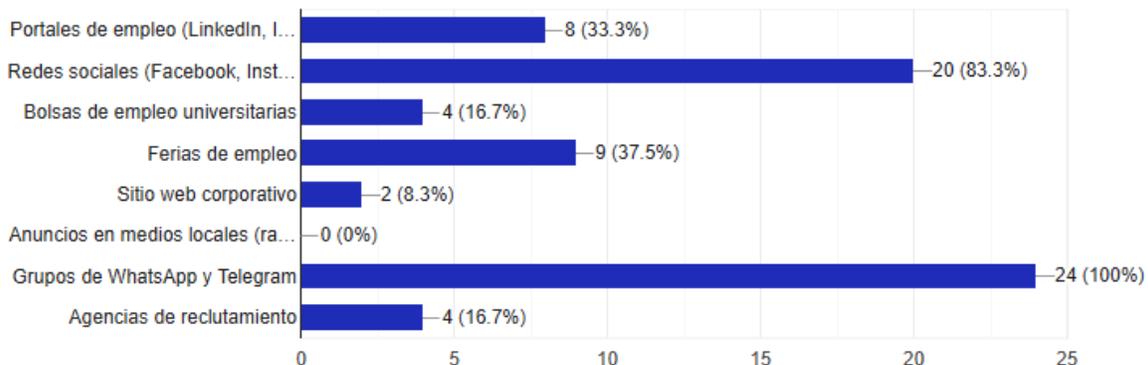


Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados de la pregunta sobre si existe un proceso de integración del nuevo empleado que facilita su adaptación a la empresa indican que un 37.5% de los encuestados considera que sí, mientras que un 4.2% está totalmente de acuerdo con la afirmación. Sin embargo, un porcentaje significativo, el 29.2%, se mostró neutral, sin estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, un 16.7% expresó estar en desacuerdo, y un 12.5% estuvo totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que, aunque algunos consideran efectivo el proceso de integración, hay áreas de oportunidad en su implementación.

**Figura 14.** ¿Se utilizan múltiples canales de difusión para atraer a un amplio grupo de candidatos?

24 respuestas

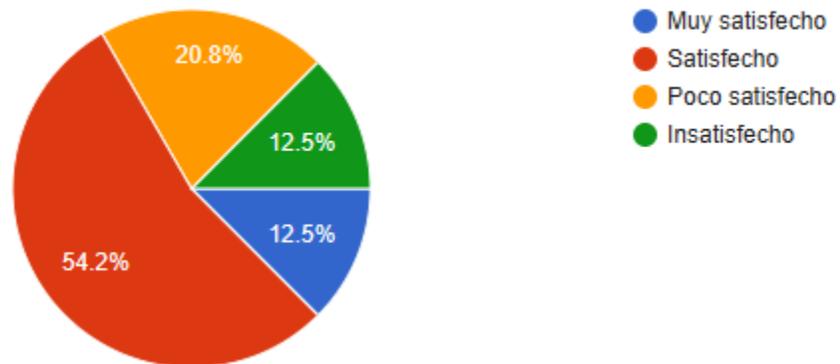


Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados de la pregunta sobre el uso de múltiples canales de difusión para atraer a un amplio grupo de candidatos revelan diversas prácticas. La mayoría de los encuestados, un 100%, menciona el uso de grupos de WhatsApp y Telegram. En cuanto a las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), un 83.3% las utiliza como canal de difusión, mientras que los portales de empleo como LinkedIn, Indeed y Glassdoor son mencionados por un 33.3% de los participantes. Las ferias de empleo se emplean en un 37.5%, y las bolsas de empleo universitarias son mencionadas por un 16.7%. El sitio web corporativo se utiliza solo por un 8.3%, mientras que los anuncios en medios locales (radio, prensa, televisión) no se emplean en absoluto. Las agencias de reclutamiento son indicadas por un 16.7% de los encuestados. Estos resultados sugieren que, aunque se utilizan varios canales, las redes sociales y las plataformas de mensajería instantánea son las más recurridas.

**Figura 15.** ¿Qué tan satisfecho está con los métodos de atracción de talento utilizados (por ejemplo, portales de empleo, redes sociales, etc.)?

24 respuestas



Fuente: Autores a partir de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa ORF S.A.

Los resultados sobre la satisfacción con los métodos de atracción de talento utilizados muestran que un 54.2% de los encuestados se siente satisfecho con estas estrategias, mientras que un 12.5% se declara muy satisfecho. Por otro lado, un

20.8% expresó estar poco satisfecho, y un 12.5% indicó sentirse insatisfecho. Estos resultados reflejan una tendencia general hacia la satisfacción, aunque también hay margen para mejorar en algunos aspectos del proceso de atracción de talento.

**5.2.3. Identificación de la principales debilidades y oportunidades de mejora en la atracción y selección de talento - FODA.**

Una de las debilidades más destacadas es la falta de claridad en los perfiles de los candidatos, lo que puede generar confusión y dificultar la identificación de los perfiles adecuados. Además, el proceso de selección suele ser largo y poco ágil, lo que puede hacer que se pierdan candidatos cualificados debido a la demora en la toma de decisiones. Otra debilidad importante es la falta de herramientas tecnológicas adecuadas, lo que limita la capacidad de optimizar el proceso de selección y análisis de candidatos.

**Tabla 5. Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
1. Uso de plataformas digitales para publicar vacantes.	1. Procesos de selección largos y burocráticos.
2. Buen reconocimiento de la empresa en el sector.	2. Falta de herramientas tecnológicas avanzadas para filtrar candidatos.
3. Equipo de RRHH con experiencia en selección de personal.	3. Deficiente comunicación con los postulantes durante el proceso.
4. Claridad en los perfiles de cargo y requisitos.	4. Falta de estrategias de employer branding para atraer talento calificado.
5. Cumplimiento de normativas laborales en la contratación.	5. Baja tasa de retención de nuevos empleados por expectativas no alineadas.

Oportunidades	Amenazas
1. Implementación de software de reclutamiento para agilizar la selección.	1. Alta competencia en la atracción de talento por parte de otras empresas.
2. Desarrollo de estrategias de marca empleadora para atraer mejores candidatos.	2. Expectativas salariales elevadas en el mercado laboral.
3. Fortalecimiento del reclutamiento a través de redes sociales y LinkedIn.	3. Desactualización en nuevas tendencias de selección y evaluación de talento.
4. Creación de programas de pasantías y convenios con universidades.	4. Dificultad para encontrar candidatos con las competencias específicas requeridas.
5. Automatización de pruebas y entrevistas para reducir tiempos de contratación.	5. Alta rotación de personal en el sector, afectando la estabilidad laboral.

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de los resultados de la encuesta

**Tabla 6.** Identificación de la principales debilidades y oportunidades de mejora en la atracción y selección de talento

Aspectos	Debilidades	Oportunidades de mejora
Claridad en los perfiles	Falta de claridad en los perfiles de los candidatos, lo que dificulta la selección adecuada.	Definir perfiles de manera más detallada y alineada con las necesidades específicas de los puestos.
Duración del proceso	Procesos de selección largos o poco ágiles, lo que genera pérdida de candidatos cualificados.	Simplificar y automatizar etapas del proceso para reducir tiempos y optimizar la toma de decisiones.
Uso de tecnología	Insuficiencia de herramientas tecnológicas modernas para el reclutamiento.	Implementar plataformas tecnológicas avanzadas para la gestión de candidatos y análisis de datos.
Recursos humanos	Falta de personal capacitado en el área de selección para gestionar procesos eficientemente.	Capacitar al equipo y contratar personal especializado en atracción y selección de talento.
Procesos de integración	Procesos de integración insuficientes para facilitar la adaptación de los nuevos empleados.	Diseñar e implementar programas efectivos de integración y alineación con la cultura organizacional.

Medición de indicadores	Falta de evaluación de indicadores clave, como tiempo de contratación o rotación de personal.	Seguimiento o indagación sobre información de candidatos a la norma de seguridad.
-------------------------	---	---

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de los resultados de la encuesta

En cuanto a las oportunidades de mejora, se destaca la necesidad de implementar una mayor cantidad de recursos tecnológicos para agilizar la selección, así como el uso de herramientas psicométricas que permitan evaluar de manera más precisa las habilidades y la personalidad de los candidatos. Asimismo, mejorar la claridad de los perfiles de los candidatos y reducir la duración del proceso de selección son áreas clave para aumentar la efectividad en la atracción de talento. Además, una mayor inversión en la capacitación del personal de selección y en el establecimiento de un proceso de integración efectivo para los nuevos empleados podría facilitar su adaptación y alineación con los valores de la empresa, contribuyendo a una mejor retención a largo plazo.

### **5.3. Plantear estrategias que optimicen el proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de la ciudad de Bucaramanga, de acuerdo a la información obtenida a través de la encuesta, para el mejoramiento de la identificación de perfiles idóneos y reduciendo los tiempos de selección.**

El proceso de reclutamiento en ORF S.A. ha sido analizado con base en la información recopilada, permitiendo identificar oportunidades de mejora en la atracción y selección de talento. A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen estrategias enfocadas en optimizar la identificación de perfiles adecuados y reducir los tiempos de selección.

#### **5.3.1. Estrategias claves para una selección exitosa**

Estas iniciativas buscan agilizar las etapas del proceso, mejorar la precisión en la evaluación de candidatos y fortalecer las herramientas tecnológicas utilizadas,

garantizando así una gestión de talento más eficiente y alineada con las necesidades organizacionales.

**Tabla 7. Estrategias FODA**

<b>Estrategias de Reorientación (DO)</b>	<b>Estrategias de Supervivencia (DA)</b>
D1 O2. Implementar herramientas tecnológicas avanzadas para agilizar el proceso y mejorar la comunicación con candidatos.	D1 A1. Optimizar el proceso de selección para hacerlo más ágil y evitar pérdida de talento ante la competencia.
D2 O1. Desarrollar una estrategia de marca empleadora para atraer talento altamente calificado.	D2 A1. Implementar un sistema de seguimiento a candidatos para mejorar la comunicación y evitar pérdida de interés.
D3 O4. Automatizar etapas del proceso de selección para reducir burocracia y mejorar la experiencia del candidato.	D3 A1. Capacitar al equipo de RRHH en tendencias de selección y evaluación para adaptarse a nuevas exigencias del mercado.
D4 O3. Fomentar programas de formación interna para aumentar la retención de nuevos empleados.	D4 A1. Mejorar la definición de expectativas laborales en la oferta de empleo para reducir rotación de personal.
D5 O5. Fortalecer el uso de LinkedIn y redes sociales para mejorar la visibilidad de las ofertas laborales.	D5 A1. Implementar estrategias de fidelización para mejorar la tasa de retención de empleados.
<b>Estrategias Ofensivas (FO)</b>	<b>Estrategias Defensivas (FA)</b>
F1. O2. Implementar software de reclutamiento aprovechando la experiencia del equipo de RRHH para agilizar la selección.	F1. A3. Promover el reconocimiento de la empresa para competir en la atracción de talento.
F2. O3 Usar plataformas digitales y redes sociales para atraer talento mediante una estrategia de employer branding.	F2. A2 Implementar estrategias de retención basadas en cumplimiento normativo y bienestar laboral.

F3. O1 Establecer alianzas con universidades para fortalecer la atracción de talento joven y capacitado.

F4. O5 Automatizar pruebas y entrevistas, aprovechando la claridad en los perfiles de cargo.

F5. O4 Destacar el cumplimiento normativo y el reconocimiento de la empresa para atraer mejores candidatos.

F3. A4 Mejorar la claridad en los perfiles de cargo para evitar desajustes en las expectativas salariales.

F4. A1 Usar plataformas digitales para acceder a una mayor cantidad de postulantes y contrarrestar la escasez de talento.

F5. A5 Capacitar al equipo de RRHH en nuevas tendencias de reclutamiento para mantener competitividad.

Nota: Tabla elaborada por los autores a partir de los resultados de la encuesta

### 5.3.2. Estrategias de Reorientación (DO)

Estas estrategias buscan superar las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades del entorno.

**Implementar herramientas tecnológicas avanzadas para agilizar el proceso y mejorar la comunicación con candidatos (D1 - O2)** La falta de herramientas digitales eficientes puede hacer que el proceso de selección sea lento y burocrático. Implementar software de reclutamiento y plataformas de gestión de candidatos permitirá optimizar la filtración de perfiles, agilizar la revisión de hojas de vida y mejorar la comunicación con los postulantes, evitando la pérdida de talento por falta de seguimiento oportuno.

**Desarrollar una estrategia de marca empleadora para atraer talento altamente calificado (D2 - O1)** El desconocimiento o falta de percepción positiva de la empresa por parte de los candidatos puede limitar la atracción de profesionales con alto potencial, crear una estrategia de marca empleadora basada en beneficios, cultura organizacional y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

ayudará a posicionarla como un lugar atractivo para trabajar, aumentando la cantidad y calidad de aspirantes.

**Automatizar etapas del proceso de selección para reducir burocracia y mejorar la experiencia del candidato (D3 - O4)** Los procesos de selección prolongados generan desmotivación en los postulantes y pueden hacer que el talento calificado acepte ofertas de otras empresas, la automatización de pruebas psicotécnicas, entrevistas iniciales y procesos administrativos mediante herramientas digitales facilitará la gestión del talento y reducirá los tiempos de contratación, mejorando la experiencia del candidato.

**Fomentar programas de formación interna para aumentar la retención de nuevos empleados (D4 - O3)** La rotación de personal es un problema cuando los nuevos empleados no se adaptan a las exigencias del cargo o carecen de las competencias necesarias. Implementar programas de capacitación interna permitirá que los colaboradores desarrollen las habilidades requeridas, aumenten su compromiso con la empresa y se reduzca la necesidad de nuevas contrataciones frecuentes.

**Fortalecer el uso de LinkedIn y redes sociales para mejorar la visibilidad de las ofertas laborales (D5 - O5)** Una baja visibilidad de las vacantes puede limitar la llegada de candidatos idóneos, para mejorar este aspecto, se debe fortalecer la presencia de la empresa en redes sociales profesionales como LinkedIn, Facebook y otras plataformas de empleo, permitiendo llegar a más candidatos y captar talento alineado con las necesidades de la organización.

### **5.3.3. Estrategias de Supervivencia (DA)**

Estas estrategias buscan reducir las debilidades internas mientras se minimiza el impacto de las amenazas externas.

**Optimizar el proceso de selección para hacerlo más ágil y evitar pérdida de talento ante la competencia (D1 - A1)** En un mercado altamente competitivo, los procesos de selección lentos pueden hacer que los mejores candidatos sean contratados por otras empresas, para evitar esto, es clave agilizar la revisión de hojas de vida, programar entrevistas con rapidez y reducir la cantidad de pruebas innecesarias sin afectar la calidad de la selección.

**Implementar un sistema de seguimiento a candidatos para mejorar la comunicación y evitar pérdida de interés (D2 - A1)** La falta de comunicación con los postulantes durante el proceso puede generar incertidumbre y pérdida de interés, un sistema de seguimiento automatizado permitirá informar a los candidatos sobre el estado de su postulación, brindando una experiencia más transparente y profesional.

**Capacitar al equipo de RRHH en tendencias de selección y evaluación para adaptarse a nuevas exigencias del mercado (D3 - A1)** Las tendencias en selección de talento evolucionan constantemente y, si el equipo de RRHH no está actualizado, se pueden perder oportunidades de captar a los mejores candidatos, la capacitación en herramientas de evaluación modernas y técnicas de reclutamiento innovadoras permitirá a la empresa mantenerse competitiva en la atracción de talento.

**Mejorar la definición de expectativas laborales en la oferta de empleo para reducir rotación de personal (D4 - A1)** Muchas renunciaciones ocurren porque los nuevos empleados encuentran diferencias entre lo que se les prometió en la entrevista y la realidad del trabajo, asegurar que las ofertas laborales reflejen con precisión las funciones, el salario y las condiciones del puesto ayudará a evitar malentendidos y a mejorar la retención.

**Implementar estrategias de fidelización para mejorar la tasa de retención de empleados (D5 - A1)** El alto índice de rotación puede afectar la estabilidad de la empresa. Para reducirlo, se deben implementar estrategias de fidelización, como beneficios laborales atractivos, programas de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores con la organización.

#### **5.3.4. Estrategias Ofensivas (FO)**

Estas estrategias buscan aprovechar las fortalezas internas para maximizar las oportunidades externas.

**Implementar software de reclutamiento aprovechando la experiencia del equipo de RRHH para agilizar la selección (F1 - O2)** El equipo de RRHH cuenta con experiencia en selección de personal, lo que facilita la implementación de software especializado para agilizar la revisión de hojas de vida, programación de entrevistas y aplicación de pruebas, optimizando la contratación.

**Usar plataformas digitales y redes sociales para atraer talento mediante una estrategia de employer branding (F2 - O3)** El reconocimiento de la empresa en el sector es una ventaja que se puede potenciar con el uso de redes sociales y plataformas de empleo para difundir las vacantes, creando una imagen atractiva para los candidatos y diferenciándose de la competencia.

**Establecer alianzas con universidades para fortalecer la atracción de talento joven y capacitado (F3 - O1)** La empresa puede aprovechar su reputación para crear convenios con universidades, permitiendo la llegada de practicantes y recién egresados con talento y potencial de crecimiento, asegurando un flujo constante de candidatos calificados.

**Automatizar pruebas y entrevistas, aprovechando la claridad en los perfiles de cargo (F4 - O5)** Dado que la empresa tiene perfiles de cargo bien definidos, se pueden automatizar las evaluaciones para hacerlas más eficientes y garantizar que los postulantes cumplan con los requisitos del puesto antes de avanzar en el proceso de selección.

**Destacar el cumplimiento normativo y el reconocimiento de la empresa para atraer mejores candidatos (F5 - O4)** Cumplir con las normativas laborales y ser una empresa reconocida en el sector brinda confianza a los postulantes, resaltar estos aspectos en las ofertas laborales ayudará a atraer talento de calidad.

### **5.3.5. Estrategias Defensivas (FA)**

Estas estrategias buscan utilizar las fortalezas de la empresa para reducir el impacto de amenazas externas.

**Promover el reconocimiento de la empresa para competir en la atracción de talento (F1 - A3)** El prestigio de la empresa se puede utilizar para atraer talento en un mercado altamente competitivo, resaltando sus valores, estabilidad laboral y cultura organizacional.

**Implementar estrategias de retención basadas en cumplimiento normativo y bienestar laboral (F2 - A2)** Para reducir la rotación de personal, se pueden implementar políticas de bienestar, beneficios adicionales y un ambiente laboral positivo, asegurando que los empleados quieran permanecer en la empresa.

**Mejorar la claridad en los perfiles de cargo para evitar desajustes en las expectativas salariales (F3 - A4)** Definir con precisión los requisitos y funciones de cada puesto ayudará a que los candidatos comprendan las expectativas y se eviten conflictos por diferencias salariales.

**Usar plataformas digitales para acceder a una mayor cantidad de postulantes y contrarrestar la escasez de talento (F4 - A1)** Enfrentar la falta de candidatos con competencias específicas utilizando herramientas digitales que permitan ampliar la búsqueda de talento y segmentar mejor a los postulantes.

**Capacitar al equipo de RRHH en nuevas tendencias de reclutamiento para mantener competitividad (F5 - A5)** El equipo de selección debe estar actualizado en tendencias y herramientas de reclutamiento para mantenerse a la vanguardia y atraer talento en un mercado en constante cambio.

**Figura 16.** Claves para una selección exitosa



Fuente: Portal Bancolombia, (2024).

La imagen muestra ocho recomendaciones clave para mejorar el proceso de selección de personal en una organización, centrándose en aspectos que permiten una evaluación integral de los candidatos y su compatibilidad con la empresa.

- **Definir el perfil requerido de forma realista:** Es fundamental establecer con claridad las competencias, habilidades y cualidades necesarias para el puesto, ajustándose a las necesidades reales de la empresa. Esto asegura que las expectativas sean alcanzables y evita confusiones durante el proceso de selección.

La construcción del perfil ideal debe basarse en diversas fuentes de información:

- Análisis del Puesto de Trabajo: Evaluación de las funciones, responsabilidades y nivel de exigencia del cargo.
- Consultas con Supervisores y Líderes de Área: Recopilación de información sobre las necesidades específicas y expectativas del equipo.
- Estudio del Mercado Laboral: Revisión de tendencias en el sector para asegurar competitividad en la oferta de empleo.
- Historial de Desempeño en Puestos Similares: Análisis de las competencias que han demostrado ser clave en empleados anteriores.

Hoy en día, la selección de talento se basa en competencias laborales, que incluyen:

- Competencias Técnicas: Conocimientos y habilidades específicas del puesto (ejemplo: manejo de software contable para un cargo financiero).
- Competencias Blandas: Habilidades interpersonales, liderazgo, comunicación y resolución de problemas.
- Competencias Organizacionales: Adaptación a la cultura y valores de la empresa.

- **Consultar redes sociales:** Revisar las redes sociales de los aspirantes puede proporcionar información adicional sobre sus intereses, valores y comportamientos, lo que ayuda a obtener una visión más completa de su personalidad. Sin embargo, su uso debe hacerse de manera ética y respetando la privacidad de los aspirantes.
- **LinkedIn:** La más relevante a nivel profesional. Permite validar experiencia, habilidades, recomendaciones y participación en el sector.
- **Twitter/X:** Puede mostrar intereses, opiniones sobre temas profesionales y capacidad de comunicación.
- **Facebook:** Puede reflejar valores, interacción social y participación en comunidades.
- **Instagram:** Aunque es más personal, puede evidenciar creatividad, intereses y estilo de vida.
- **GitHub (para desarrolladores) / Behance (para diseñadores):** Útiles para evaluar el trabajo y la calidad de proyectos de candidatos en áreas específicas.

### Ejemplo de Aplicación

La empresa ORF S.A busca contratar a un coordinador de marketing digital; luego de una entrevista con un candidato prometedor, el reclutador revisa su LinkedIn, donde encuentra que ha participado en conferencias y tiene recomendaciones positivas de antiguos colegas; luego, en su Twitter, descubre que comparte contenido sobre estrategias de marketing y tendencias del sector.

Esta información adicional refuerza la percepción positiva del candidato, ya que demuestra interés en su campo y alineación con la cultura organizacional. Sin embargo, el reclutador evita tomar decisiones basadas en aspectos personales irrelevantes para el trabajo, garantizando un proceso justo y objetivo.

- **Verificar la alineación con la cultura organizacional:** Es importante evaluar si el candidato comparte los valores de la empresa y puede adaptarse a su ambiente de trabajo, garantizando una integración más efectiva en el equipo.

Antes de evaluar a los candidatos, el equipo de Talento Humano de ORF S.A. deberá estructurar un documento que contenga:

- Misión, visión y valores de la empresa.
- Principios de trabajo en equipo y comportamiento esperado.
- Ejemplos de situaciones reales en las que se refleje la cultura de la empresa.

Durante las entrevistas, se incluirán preguntas específicas que ayuden a identificar si el candidato comparte los valores de ORF S.A. Ejemplos:

- ¿Cómo te adaptas a un ambiente de trabajo colaborativo?
- ¿Cuáles son los valores que consideras fundamentales en una empresa?
- Cuéntanos sobre un desafío laboral en el que tuviste que ajustarte a una cultura organizacional diferente.

Se solicitarán referencias a empleadores anteriores, enfocándose en aspectos como trabajo en equipo, compromiso y adaptación a la cultura de la organización previa. Una vez contratado, el nuevo colaborador pasará por un período de prueba con evaluaciones periódicas, donde se medirá su integración al equipo y su alineación con la cultura organizacional.

### **Ejemplo de Aplicación en ORF S.A.**

ORF S.A. busca contratar un Analista de Cobranzas. Un candidato con excelentes habilidades técnicas llega a la etapa final del proceso, pero durante la

entrevista grupal se observa que tiene dificultades para trabajar en equipo y no se adapta bien a dinámicas colaborativas. En este caso, el equipo de selección decide priorizar a otro candidato con habilidades similares pero que demuestra alineación con la cultura de cooperación y servicio de ORF S.A.

Al aplicar este proceso, ORF S.A. podrá asegurarse de que sus nuevos empleados no solo cumplan con los requisitos técnicos del cargo, sino que también encajen en su entorno de trabajo, promoviendo un equipo más sólido y comprometido.

- **Convertir la entrevista en una experiencia:** Las entrevistas deben ir más allá de preguntas tradicionales para fomentar respuestas auténticas. Proporcionar escenarios prácticos o situaciones reales puede revelar cómo los candidatos reaccionan ante desafíos laborales.

Para mejorar la evaluación de los candidatos y obtener respuestas más auténticas, ORF S.A. implementará entrevistas que incluyan escenarios prácticos y situaciones reales relacionadas con el cargo. A continuación, se presenta un ejemplo de entrevista para el cargo de Analista de Cobranzas utilizando este enfoque:

**Tabla 8.** Ejemplo de entrevista para Analista de Cobranzas en ORF S.A.

**1. Introducción y Bienvenida**

- **Entrevistador:** "Gracias por tu tiempo y por tu interés en formar parte de ORF S.A. Queremos que esta entrevista sea una experiencia enriquecedora para ti. Además de hacerte algunas preguntas, realizaremos un ejercicio práctico para conocer cómo abordarías situaciones reales del puesto. ¿Te sientes listo?"

**2. Preguntas sobre Experiencia y Valores**

- ¿Qué estrategias utilizas para lograr el pago oportuno de clientes morosos?

- En tu opinión, ¿qué habilidades debe tener un Analista de Cobranzas para gestionar eficientemente su trabajo?
- ¿Cómo manejas la presión cuando debes cumplir metas de recuperación de cartera en plazos ajustados?

### 3. Escenario Práctico

- **Entrevistador:** "Imagina que un cliente de larga trayectoria en ORF S.A. tiene una deuda vencida de 60 días. Cuando lo contactas, te dice que está pasando por dificultades financieras y no puede pagar en este momento. ¿Cómo abordarías esta situación?"
- **Posibles respuestas del candidato:** (El entrevistador evaluará cómo responde, si busca una solución empática pero firme y si sigue los protocolos de la empresa).

### 4. Ejercicio de Resolución de Problemas

- Se le entrega al candidato un caso con datos financieros ficticios y se le pide que proponga un plan de seguimiento para recuperar la deuda en el menor tiempo posible.
- **Ejemplo:** "Aquí tienes un listado de clientes con pagos atrasados. ¿Cómo priorizarías la gestión de cobro?"

### 5. Evaluación de Cultura Organizacional

- **Entrevistador:** "En ORF S.A., valoramos el trabajo en equipo y la orientación al cliente. Cuéntanos sobre una ocasión en la que tuviste que colaborar con otras áreas para solucionar un problema."
- Se observa si el candidato tiene un enfoque alineado con los valores de la empresa.

### 6. Cierre de la Entrevista

- **Entrevistador:** "Ha sido un placer conocer tu enfoque sobre el cargo. ¿Tienes alguna pregunta sobre la empresa o sobre el equipo con el que trabajarías?"
- Se resuelven dudas del candidato y se le informa sobre los próximos pasos en el proceso de selección.

Nota: Tabla elaborada por los autores

- **Medir creatividad e innovación:** Realizar pruebas que evalúen estas capacidades ayuda a identificar candidatos que puedan aportar ideas nuevas y adaptarse a contextos cambiantes en el trabajo. Para evaluar la creatividad

e innovación de los candidatos en ORF S.A., se propone la aplicación de los siguientes instrumentos:

**Tabla 9. Propuesta de Instrumentos para Medir Creatividad e Innovación en ORF S.A.**

Instrumento	Descripción	Ejemplo de Aplicación en ORF S.A.
Lista de Chequeo de Creatividad	Evaluar si el candidato demuestra habilidades para generar ideas originales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propone soluciones novedosas.</li> <li>✓ Se adapta a cambios fácilmente.</li> <li>✓ Plantea mejoras a procesos existentes.</li> </ul>
Prueba de Resolución de Problemas	Presentar un problema real de la empresa y analizar la solución del candidato.	"Un cliente importante ha retrasado sus pagos y los métodos tradicionales no han funcionado. ¿Cómo abordarías la situación de forma innovadora?"
Ejercicio de Ideación Rápida	Asignar un tiempo límite para generar varias soluciones a un problema.	"En 5 minutos, propón al menos 3 estrategias para mejorar la tasa de recuperación de cartera."
Cuestionario de Autoevaluación sobre Innovación	Encuesta donde el candidato califica su nivel de creatividad y adaptación.	Preguntas como: "Cuando enfrentas un problema laboral, ¿qué haces primero? a) Aplicar soluciones tradicionales. b) Buscar alternativas nuevas."
Dinámica de Grupo con Retos Creativos	Observar cómo los candidatos trabajan en equipo para desarrollar ideas innovadoras.	Se forman equipos y se les pide diseñar una estrategia de cobranza innovadora sin usar llamadas telefónicas.
Entrevista con Preguntas de Innovación	Indagar sobre experiencias previas de creatividad en el trabajo.	"Cuéntanos sobre una ocasión en la que tuviste que proponer una solución innovadora en tu empresa anterior. ¿Cuál fue el impacto?"

Nota: Tabla elaborada por los autores

- **Analizar la disposición al aprendizaje:** Es crucial evaluar no solo el conocimiento técnico, sino también la capacidad de los aspirantes para

adquirir nuevas habilidades y adaptarse a cambios transversales dentro de la organización.

**Tabla 10.** Contenido del Plan en ORF S.A.

Módulo	Objetivo Específico	Contenido	Metodología	Evaluación
<b>Módulo 1:</b> <b>Mentalidad de Crecimiento y Adaptabilidad</b>	Sensibilizar sobre la importancia del aprendizaje continuo.	- Importancia de la adaptabilidad en entornos cambiantes.	Taller dinámico con estudios de caso.	Cuestionario de autoevaluación sobre disposición al aprendizaje.
		- Estrategias para el aprendizaje autónomo.	Reflexión grupal sobre experiencias de adaptación.	
<b>Módulo 2:</b> <b>Desarrollo de Habilidades Técnicas</b>	Evaluar la capacidad de los aspirantes para aprender nuevas herramientas tecnológicas.	- Introducción al software de gestión utilizado en ORF S.A.	Demostración práctica con ejercicios guiados.	Prueba práctica sobre uso de herramientas digitales.
		- Capacitación en plataformas digitales de cobranza.	Sesiones de simulación con escenarios reales.	
<b>Módulo 3:</b> <b>Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas</b>	Medir la habilidad del candidato para analizar problemas y generar	- Métodos de resolución de problemas.	Simulación de problemas reales en ORF S.A.	Evaluación grupal con presentación de soluciones.
		- Identificación de soluciones eficientes.	Trabajo en equipo para	

	soluciones innovadoras.	- Aplicación de pensamiento crítico en el entorno laboral.	proponer soluciones.	
<b>Módulo 4: Adaptabilidad y Trabajo en Equipo</b>	Analizar la capacidad del candidato para colaborar en entornos cambiantes.	- Dinámicas de equipo en situaciones nuevas. - Gestión del cambio en la empresa. - Comunicación efectiva en procesos de transformación.	Role-playing con escenarios de cambio en la empresa. Actividades colaborativas para evaluar integración.	Observación y retroalimentación de desempeño en equipo.
<b>Módulo 5: Autoaprendizaje y Desarrollo Profesional</b>	Identificar la iniciativa del aspirante para su formación continua.	- Fuentes de aprendizaje en línea. - Estrategias de autoformación y mejora continua. - Creación de un plan de aprendizaje individual.	Taller práctico para diseñar un plan de aprendizaje personal. Exposición de herramientas de capacitación en la empresa.	Elaboración y presentación de un plan de autoaprendizaje.

Nota: Tabla elaborada por los autores

- **Total:** 10 horas (Distribuidas en sesiones de 2 horas por módulo).
- **Modalidad:** Presencial y virtual, con ejercicios prácticos y autoevaluaciones.
- **Público Objetivo:** Aspirantes a cargos en ORF S.A. y empleados en proceso de desarrollo profesional.

- **Seguimiento o indagación sobre información de candidatos la norma de seguridad:** Comprender si los objetivos personales del aspirante están alineados con la misión y visión de la empresa puede contribuir a una relación laboral más sostenible y satisfactoria.
- **Observar cómo se refiere a empleos anteriores:** La forma en que un candidato habla de sus experiencias previas puede reflejar su actitud y profesionalismo, proporcionando indicios sobre cómo podría comportarse en la nueva organización.

En conjunto, estas estrategias buscan mejorar la efectividad del proceso de selección, identificando candidatos que no solo cumplan con los requisitos del puesto, sino que también se adapten al entorno empresarial y contribuyan al éxito a largo plazo.

### 5.3.6. Costo y plazos de la implementación de las estrategias

**Tabla 11.** Costo y plazos de la implementación de las estrategias

Estrategia	Descripción	Costo Estimado	Plazo de Implementación
Capacitación en tendencias de selección	Formación del equipo de RRHH en nuevas metodologías y herramientas digitales de selección.	\$1.000.000	2 meses
Automatización de pruebas y entrevistas	Implementación de plataformas para aplicar pruebas psicotécnicas y entrevistas virtuales automatizadas.	\$1.000.000	4-6 meses
Estrategia de marca empleadora	Desarrollo y difusión de campañas para mejorar la percepción de la empresa en el mercado laboral.	\$500.000	6 meses

Optimización de procesos de selección	Reducción de burocracia en la contratación, mejorando tiempos de respuesta y experiencia del candidato.	\$400.000	3 meses
Uso de LinkedIn y redes sociales	Implementación de estrategias de atracción de talento a través de plataformas digitales.	\$500.000	2 meses
Alianzas con universidades	Creación de convenios con instituciones educativas para atraer talento joven.	\$1.000.000	6 meses
Sistema de seguimiento a candidatos	Implementación de herramientas para monitorear el estado de los postulantes en tiempo real.	\$300.000	4 meses
Total estimado	Costo total de implementación de todas las estrategias.	\$4.700.000	6-12 meses

Nota: Tabla elaborada por los autores

La implementación de estrategias para optimizar el proceso de reclutamiento en ORF S.A. implica una inversión en diversas áreas clave que permitirán mejorar la identificación de perfiles idóneos y reducir los tiempos de selección. Una de las estrategias más relevantes es la adquisición de un software de reclutamiento, cuyo costo estimado oscila en \$1.000.000, este sistema permitirá centralizar la gestión de candidatos, agilizar la selección y mejorar la comunicación con los postulantes, reduciendo así los tiempos del proceso de contratación.

Otra estrategia fundamental es la capacitación del equipo de Recursos Humanos en tendencias de selección y nuevas herramientas digitales, permitiendo a los reclutadores adaptarse a las exigencias del mercado laboral y mejorar la calidad en la selección de talento. Complementario a esto, la automatización de pruebas y entrevistas es una inversión clave para eliminar procesos burocráticos y agilizar la evaluación de candidatos.

En total, la implementación de todas estas estrategias tendría un costo estimado entre \$4.700.000, con un tiempo de ejecución de seis a doce meses. Estas inversiones apoyaran un proceso de reclutamiento más eficiente, optimizando los tiempos de selección y mejorando la calidad del talento contratado.

### 5.3.7. Mejoramiento de la identificación de perfiles idóneos y reduciendo los tiempos de selección en la empresa ORF S.A. de la ciudad de Bucaramanga.

Esto contribuye a minimizar la rotación de personal, incrementando la satisfacción laboral y mejorando el desempeño general. Asimismo, al optimizar los tiempos de selección, se disminuyen los costos asociados a procesos extensos y se mejora la experiencia tanto para los candidatos como para los equipos internos involucrados en la contratación.

**Figura 17.** Diagrama de flujo de procesos de selección y contratación



Fuente: Autores

La Figura 17 muestra un diagrama de flujo que detalla el proceso de selección y contratación en la empresa ORF S.A., el cual está diseñado para completarse en un plazo máximo de 18 días. Este proceso se compone de varias etapas secuenciales, cada una con un tiempo estimado, lo que permite gestionar de manera eficiente la identificación de perfiles idóneos y reducir los tiempos de selección.

- **Requerimiento de personal (1 día):** El proceso comienza con la solicitud de personal, lo que marca el punto de partida para definir la necesidad específica del cargo.

**Pasos del proceso:**

- **Identificación de la necesidad:** El jefe de área o responsable detecta la vacante o la necesidad de un nuevo perfil dentro del equipo.
  - **Elaboración de la solicitud:** Se redacta un documento detallando el cargo, funciones, habilidades requeridas y nivel de experiencia deseado.
  - **Aprobación interna:** La solicitud es revisada y aprobada por el área de Recursos Humanos y, en algunos casos, por la dirección o gerencia.
  - **Inicio del proceso de selección:** Una vez aprobada la solicitud, se procede con la búsqueda de candidatos a través de diferentes canales.
- **Publicación de la oferta (1 día):** Una vez identificado el requerimiento, se procede a difundir la oferta laboral en los canales establecidos, asegurando una convocatoria amplia.
    - **Selección de los canales de publicación:** Se eligen los medios más efectivos según el tipo de cargo, como portales de empleo, redes

sociales, bolsas de trabajo universitarias o la página web de la empresa.

- **Redacción de la oferta:** Se elabora un anuncio claro y atractivo, incluyendo información sobre el cargo, requisitos, beneficios y forma de postulación.
  - **Revisión y aprobación:** Antes de publicarse, el contenido es validado por el área de Recursos Humanos para garantizar que la información sea precisa y alineada con la imagen de la empresa.
  - **Difusión de la vacante:** Se publica en los canales seleccionados, asegurando una convocatoria efectiva y alcanzando a una audiencia amplia.
  - **Monitoreo de la respuesta:** Se realiza un seguimiento inicial para evaluar el nivel de participación y, si es necesario, se ajusta la estrategia de difusión.
- 
- **Preselección de hojas de vida (2 días):** En esta etapa se revisan y filtran las postulaciones recibidas, identificando aquellos candidatos que cumplen con los requisitos básicos del perfil solicitado.
    - **Recepción y organización de postulaciones:** Se recopilan todas las hojas de vida recibidas a través de los diferentes canales de reclutamiento.
    - **Revisión inicial:** Se verifican datos clave como formación académica, experiencia laboral, competencias técnicas y cualquier otro requisito indispensable para el cargo.
    - **Filtro preliminar:** Se descartan aquellas aplicaciones que no cumplen con los criterios mínimos y se agrupan las hojas de vida que siguen en el proceso.

- **Evaluación detallada:** Se analizan aspectos adicionales como estabilidad laboral, referencias previas y habilidades complementarias que puedan aportar valor al puesto.
- **Lista de candidatos preseleccionados:** Se elabora un listado con los aspirantes que cumplen con el perfil y se les contacta para continuar con las siguientes fases del proceso de selección.
- **Entrevista y programación de pruebas (2 días):** Los candidatos seleccionados son citados para entrevistas y pruebas específicas, que permiten evaluar sus competencias y alineación con la cultura organizacional.
  - **Convocatoria a los candidatos:** Se contacta a los postulantes seleccionados para programar su participación en la entrevista y pruebas.
  - **Aplicación de pruebas técnicas y psicométricas:** Dependiendo del cargo, se pueden incluir evaluaciones de conocimientos, habilidades específicas y pruebas psicológicas para medir aptitudes y rasgos de personalidad.
  - **Entrevistas individuales o grupales:** Se llevan a cabo reuniones presenciales o virtuales con los aspirantes para profundizar en su experiencia, motivaciones y capacidad de adaptación a la empresa.
  - **Evaluación de compatibilidad cultural:** Se analiza si el candidato comparte los valores y dinámicas de la organización, asegurando una integración efectiva en el equipo de trabajo.
  - **Registro y análisis de resultados:** Se documentan los hallazgos obtenidos en cada etapa para facilitar la toma de decisiones en la selección final.

- **Análisis de pruebas psicotécnicas y hoja de vida – Emisión de informe (1 día):** Los resultados de las pruebas y la información recopilada en las entrevistas son analizados y documentados en un informe para facilitar la toma de decisiones.
  - **Revisión de resultados:** Se examinan los puntajes y conclusiones de las pruebas psicotécnicas, comparándolos con los requisitos del cargo.
  - **Análisis de la trayectoria laboral:** Se evalúa la experiencia, estabilidad y formación del candidato en función de la información contenida en su hoja de vida.
  - **Cruzamiento de datos con la entrevista:** Se contrastan los resultados de las pruebas con el desempeño del candidato en la entrevista para validar coherencia y competencias clave.
  - **Elaboración del informe:** Se redacta un documento con un resumen del perfil del postulante, resaltando fortalezas, áreas de mejora y su grado de ajuste al cargo y a la cultura organizacional.
  - **Entrega del informe a los responsables de selección:** El documento es remitido al área de Recursos Humanos o al gerente encargado para facilitar la elección final del candidato.
  
- **Autorización del jefe (1 día):** El jefe inmediato revisa el informe y aprueba la continuidad del proceso con los candidatos seleccionados.
  - **Revisión del informe:** El jefe inmediato analiza la información contenida en el informe de evaluación, incluyendo desempeño en pruebas, entrevistas y compatibilidad con el cargo.
  - **Comparación de candidatos:** Se contrastan los perfiles de los aspirantes finalistas para identificar quién se ajusta mejor a los requerimientos del puesto y la cultura organizacional.

- **Consulta con Recursos Humanos:** En caso de dudas, el jefe puede solicitar aclaraciones o retroalimentación adicional al equipo de selección.
- **Toma de decisión y aprobación:** Se define el candidato más idóneo y se aprueba su continuidad en el proceso.
- **Comunicación de la decisión:** Recursos Humanos recibe la autorización formal y procede con los pasos finales de contratación.
  
- **Citación del candidato para entrega de documentos y orden de exámenes (1 día):** Se notifica al candidato elegido para que entregue la documentación requerida y realice los exámenes médicos necesarios.
  - **Notificación al candidato:** Se contacta al aspirante seleccionado a través de correo electrónico o llamada telefónica para informarle sobre su elección y proporcionarle detalles del siguiente paso.
  - **Solicitud de documentos:** Se le indica al candidato la lista de documentos requeridos, como identificación, certificaciones académicas, antecedentes laborales, referencias y cualquier otro documento necesario.
  - **Programación de exámenes médicos:** Se le entrega la orden para la realización de los exámenes ocupacionales en la entidad de salud autorizada por la empresa.
  - **Recepción y validación de documentos:** Una vez entregados los documentos, el área de Recursos Humanos verifica su autenticidad y cumplimiento de los requisitos.
  - **Confirmación de cumplimiento:** Si todo está en regla, se da luz verde para la firma del contrato y la incorporación oficial del candidato a la organización.

- **Presentación de documentos y exámenes (5 días):** En esta fase, el candidato completa los requisitos administrativos y de salud, asegurando su aptitud para el puesto.
  - **Entrega de documentos:** El candidato presenta la documentación solicitada, como identificación, certificaciones académicas, referencias laborales y otros documentos exigidos por la empresa.
  - **Revisión y validación:** El equipo de Recursos Humanos verifica que los documentos sean auténticos y cumplan con los requisitos establecidos.
  - **Programación de exámenes médicos:** El candidato acude a la entidad de salud ocupacional autorizada para realizar las evaluaciones médicas requeridas según el cargo.
  - **Evaluación de resultados:** Los informes médicos son analizados para determinar si el candidato está apto para desempeñar el puesto sin riesgos para su salud.
  - **Confirmación de cumplimiento:** Si toda la documentación y los resultados médicos están en orden, se procede con la aprobación final para la contratación.
  
- **Concepto SISO (1 día):** El área encargada de la seguridad industrial y salud ocupacional valida los resultados de los exámenes médicos y da su aprobación para la vinculación.
  - **Recepción de resultados médicos:** El área de SISO recibe los informes de los exámenes ocupacionales realizados por el candidato en la entidad de salud autorizada.
  - **Análisis de aptitud médica:** Se evalúan los resultados para verificar que el candidato cumple con los requisitos de salud exigidos para el puesto.

- **Detección de restricciones o recomendaciones:** En caso de que los exámenes indiquen alguna limitación, se revisan las posibles adaptaciones o restricciones para el desempeño del cargo.
  - **Emisión del concepto SISO:** Se genera un informe en el que se aprueba o condiciona la vinculación del candidato, asegurando que su estado de salud es adecuado para las exigencias del puesto.
  - **Comunicación a Recursos Humanos:** El resultado final se remite al área encargada del proceso de contratación para continuar con la incorporación del candidato o evaluar medidas adicionales si es necesario.
- 
- **Envío de carpeta a la directora de Recursos Humanos para la vinculación (1 día):** La documentación completa es enviada al área de Recursos Humanos para formalizar la vinculación del candidato.
    - **Revisión final de documentos:** Se verifica que la carpeta contenga todos los documentos requeridos, incluyendo la hoja de vida, certificaciones, resultados de exámenes médicos y concepto SISO.
    - **Organización de la documentación:** Los archivos se ordenan según los procedimientos internos de la empresa para facilitar su revisión y aprobación.
    - **Remisión a la directora de Recursos Humanos:** La carpeta es enviada al área correspondiente, ya sea en formato físico o digital, dependiendo de la política de la organización.
    - **Verificación y aprobación:** La directora de Recursos Humanos revisa la documentación y da su aval para continuar con el proceso de contratación.

- **Confirmación de la vinculación:** Una vez aprobada la carpeta, se da luz verde para la firma del contrato y la incorporación del nuevo empleado.
- **Vinculación (1 día):** Se procede a incorporar oficialmente al candidato a la empresa, cumpliendo con todos los requisitos legales y administrativos.
  - **Firma del contrato:** El candidato firma el contrato laboral, junto con los documentos de afiliación a seguridad social y demás requisitos legales.
  - **Registro en el sistema:** Se ingresa la información del nuevo empleado en las bases de datos internas, asegurando su correcta integración a la nómina y otros sistemas administrativos.
  - **Entrega de elementos de trabajo:** Si el cargo lo requiere, se asignan herramientas como equipos de cómputo, credenciales de acceso o uniformes.
  - **Inducción y bienvenida:** Se presenta al nuevo colaborador la estructura organizacional, normativas internas y su equipo de trabajo.
  - **Inicio de labores:** El empleado comienza oficialmente sus funciones, dando inicio a su proceso de adaptación dentro de la empresa.

Este proceso destaca por su estructura organizada y el tiempo asignado a cada etapa, lo que permite reducir demoras y optimizar los resultados. Sin embargo, también identifica oportunidades de mejora, como el uso de herramientas tecnológicas que agilicen la preselección o la implementación de estrategias que disminuyan los tiempos en la presentación de documentos y exámenes, lo que contribuiría a garantizar una selección más eficiente y eficaz de perfiles idóneos.

En conjunto, estas mejoras no solo fortalecen el área de recursos humanos, sino que también impactan positivamente en la percepción de la empresa como un empleador atractivo, lo que puede traducirse en un mayor alcance para captar talento de calidad y en una ventaja competitiva sostenible en el mercado laboral.

## 6. CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento en las empresas está compuesto por una serie de factores clave que influyen directamente en su efectividad y en la calidad de los candidatos seleccionados. En primer lugar, la descripción precisa de los perfiles requeridos constituye un pilar fundamental, ya que permite al área de recursos humanos enfocar sus esfuerzos en identificar a los aspirantes que cumplen con las competencias técnicas, habilidades y valores alineados con los objetivos de la organización. Este aspecto, respaldado por información bibliográfica, subraya la importancia de establecer criterios claros y objetivos desde el inicio del proceso para evitar desviaciones y optimizar los recursos disponibles.

Por otro lado, la reducción de los tiempos de selección se presenta como una prioridad estratégica en las empresas actuales, especialmente en un entorno laboral altamente competitivo. La integración de herramientas tecnológicas, como software de gestión de reclutamiento y plataformas digitales para la difusión de vacantes, ha demostrado ser eficaz para agilizar etapas como la preselección de candidatos y la programación de entrevistas. Además, la obtención y análisis de datos bibliográficos permiten identificar tendencias y mejores prácticas en reclutamiento, lo que facilita la implementación de estrategias innovadoras.

El análisis del estado actual del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. de Bucaramanga, basado en la aplicación de encuestas, permitió identificar áreas críticas que requieren atención para optimizar la atracción y selección de talento. Entre las principales debilidades se encuentran la falta de herramientas tecnológicas adecuadas y la escasez de personal especializado en el área de selección, lo que genera retrasos y limita la efectividad del proceso. Además, se evidenció que los perfiles de los candidatos no siempre están claramente definidos,

lo que puede derivar en contrataciones que no se ajusten completamente a las necesidades de la empresa.

Por otro lado, el diagnóstico también reveló importantes oportunidades de mejora que pueden fortalecer el proceso de reclutamiento. La incorporación de múltiples canales de difusión, como redes sociales y plataformas digitales, ha demostrado ser una estrategia efectiva para atraer un mayor número de candidatos calificados. Asimismo, se identificó que optimizar la integración de nuevos empleados podría mejorar la experiencia de adaptación y la retención de talento a largo plazo.

La información recolectada permitió establecer la necesidad de optimizar el proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A. mediante la implementación de estrategias dirigidas a mejorar la identificación de perfiles idóneos y reducir los tiempos de selección. Estas estrategias no solo permiten automatizar tareas repetitivas, sino también aumentar la precisión en la selección de aspirantes, garantizando que los perfiles seleccionados se ajusten mejor a las necesidades de la empresa.

Adicionalmente, la diversificación de los canales de difusión, como redes sociales, portales especializados y ferias de empleo, resulta fundamental para captar un grupo más amplio de talentos potenciales. Complementar estas acciones con un proceso de preselección ágil, que incluya pruebas psicotécnicas y dinámicas grupales, puede reducir significativamente el tiempo dedicado a cada etapa, sin comprometer la calidad del resultado. Estas estrategias no solo contribuirán a mejorar la eficiencia del reclutamiento, sino que también fortalecerán la capacidad de ORF S.A. para atraer y retener talento competitivo.

## 7. RECOMENDACIONES

Para analizar la planeación estratégica del proceso de reclutamiento en la empresa ORF S.A., se recomienda en primer lugar realizar un diagnóstico integral que combine información primaria y secundaria. Esto implica aplicar encuestas y entrevistas a las partes involucradas en el proceso de selección, como personal del área de recursos humanos, supervisores y candidatos.

Además, se debe complementar con información secundaria, como análisis de tendencias del mercado laboral y revisión de prácticas exitosas en empresas similares, para establecer un marco de referencia actualizado y competitivo. Este enfoque mixto garantizará que las estrategias propuestas sean pertinentes y adaptadas a las necesidades específicas de la organización.

En segundo lugar, es importante alinear el proceso de reclutamiento con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica definir perfiles de cargos que respondan no solo a los requerimientos actuales, sino también a las metas a mediano y largo plazo.

Además, se sugiere implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficiencia de cada etapa del proceso, como el tiempo promedio de contratación y la calidad de los perfiles seleccionados.

Por último, se recomienda diseñar un plan de capacitación para el equipo de recursos humanos, enfocado en el uso de herramientas tecnológicas y estrategias innovadoras de reclutamiento, como el empleo de inteligencia artificial o redes sociales especializadas.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ames Guerrero, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas Cuc*, 43(1), 139-152. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224>
- Asociación De Gestión Humana ACRIP (2022). Asamblea general ordinaria. <https://acrip.co/contenidos-acrip/corporativo/estados-financieros/2022/01-informe-de-gestion.pdf>
- Barzallo Sandoval, M. S. (2023). El proceso de reclutamiento híbrido de personal a nivel mundial [Bachelor's thesis, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12627>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., y Aquilar Panduro, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60. [https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1417](https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417)
- Bolaños Cerón, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331>
- Bravo Ross, W. y Delgado Litardo, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista publicando*, 9(34), 41-56. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2324>
- Cámara de Comercio, (2024). Ritmo Empresarial. [https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo\\_conexion/cone\\_23604d5d7c2189d3fb95e00d12121275e4c8f8f2.pdf](https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_23604d5d7c2189d3fb95e00d12121275e4c8f8f2.pdf)
- Canossa Montes de Oca H., & Peraza Villarreal, N. (2024). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 302-319. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9263006>

Carrasco, R., & Almengor, S. (2023). Impacto favorable del Outsourcing en el proceso de reclutamiento y selección del personal. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2), 230-250. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/223/2234308022/html/>

Cedeño León, K., y García Rodríguez, R. (2020). Las competencias laborales y el cumplimiento del rol de las secretarías: Competencias profesionales. *Revista Científica Sinapsis*, 1(16). <https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis/article/view/267>

Código sustantivo del trabajo. (2024). [https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.pdf](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo.pdf)

Cuesta Santos, A., Delgado Fernández, M., Fleitas Triana, S., & Linares Borrell, M. D. L. Á. (2023). Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 13(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2304-01062023000100015&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2304-01062023000100015&script=sci_arttext&lng=en)

DANE, (2024). Principales indicadores del mercado laboral Julio de 2024, Boletín Técnico. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-jul2024.pdf>

Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1). [https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)

Finol de Franco, M. y Vera Solórzano, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo recursivo*, 3(1), 1-24. <https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>

Fracica Ovalle, N., y Rozo Bejarano, A. F. (2022). Evaluación del proceso de reclutamiento y selección implementando inteligencia artificial (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás). <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/48606>

Función Pública. (2020). Ley 2069 de 2020. EVA, gestor normativo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

FDC-125

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

VERSIÓN: 2.0

Función Pública. (2021). Ley 1429 de 2010. EVA, gestor normativo.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,disminuyan%20los%20costos%20de%20formalizarse.>

Función Pública. (2021). Ley 82 de 1993. EVA, gestor normativo.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4640>

Función Pública. (2024). Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo. EVA, gestor normativo.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Función Pública. (2024). Ley 1581 de 2012. EVA, gestor normativo.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Función Pública. (2024). Ley 789 de 2002. EVA, gestor normativo.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6778>

González Contreras, C. E. (2023). La Correcta Aplicación de las Herramientas de Gestión del Talento Humano por Competencias, para el Crecimiento Laboral y Cumplimiento en los Objetivos Organizacionales. [Tesis de Especialización, Universidad Galileo].  
<https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/1359/1110561%20Cindy%20Elizabeth%20Gonza%cc%81lez%20Contreras.pdf?sequence=1>

González Sánchez, R., & Sosima Carrillo, R. (2022). La gestión del recurso humano en la innovación y el desempeño de las Mipymes de Baja California. Un análisis basado en ecuaciones estructurales. *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 14(1), 233-267.  
<https://www.redalyc.org/journal/4315/431569869017/431569869017.pdf>

González Veja, A., Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & López Salazar, G. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New trends in qualitative research*, 14.  
[https://scielo.pt/scielo.php?pid=S2184-77702022000500004&script=sci\\_arttext](https://scielo.pt/scielo.php?pid=S2184-77702022000500004&script=sci_arttext)

Guerrero Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78.  
<https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/33>

FDC-125

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

VERSIÓN: 2.0

- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., y Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutiérrez Ordóñez, J., & León Pullaguari, M. (2023). El Marketing y Talento Humano en la Cultura Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1068-1079. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6938>
- Lora Guzmán, H., Castilla Paternina, S., & Goez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>
- Lozada J., Pérez R. y Rincón A. (2021). Análisis Comunicativo de las Políticas Públicas de Emprendimiento en Jóvenes Durante el Covid -19 en Bucaramanga. [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. <https://unab.edu.co/NewFolder/Analisis-poli%CC%81ticas-publicas-emprendimiento-Bucaramanga.pdf>
- Marquez Alvarez, N., & Candelo Lopez, H. (2024). Modelo de gestión del conocimiento para el proceso de reclutamiento y selección del área de cultura y talento de la empresa ANS Group SAS. [Tesis de Especialización, Universidad El Bosque]. <https://hdl.handle.net/20500.12495/13768>
- Matute Pinos, K., & Bojorque Chasi, R. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. *Ingenius. Revista de Ciencia y Tecnología*, (26), 41-48. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-860X2021000200041](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-860X2021000200041)
- Mendieta Ortega, M., Erazo Alvares, J. y Narváez Zurita, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>
- Mendoza Armijos, H. (2021). Nuevos desafíos en la contratación de personal: cómo la evolución del proceso de reclutamiento está transformando el mercado

laboral. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 54-67.  
<https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/37>

Muriel, N., & Marcela, D. (2021). Evolución del concepto de competencias laborales y su aporte al proceso de selección. [Tesis de Especialización, Universidad de América].  
<https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8723>

Nizama Valladolid, M., y Nizama Chávez, L. (2020). El enfoque cualitativo en la investigación jurídica, proyecto de investigación cualitativa y seminario de tesis. *Vox juris*, 38(2), 69-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7628480>

Piedra Mayorga, V., Granillo Macias, R, Vázquez Alamilla, M., y Rodríguez Moreno, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 61-69.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/9820>

Prieto Baldovino, F., Pérez Vásquez, M., & Escorcía Muñoz, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las pymes colombianas. *Conocimiento global*, 6(S1), 48-60.  
<https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/129>

Quintero Montaña, W. J. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis económico*, 35(88), 239-265.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552020000100239&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552020000100239&script=sci_arttext)

Ramírez Torres, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679439>

Río Cortina, J. L. D., Acosta Mesa, R. E., Santis Puche, M. A., & Machado Licon, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20.  
<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n2/0718-0764-infotec-33-02-13.pdf>

Rodríguez Sánchez, J. L., & Calcerrada Serrano, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un

FDC-125

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

VERSIÓN: 2.0

caso de éxito. *Revista espacios*, 41(03).  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html>

Salinas Rodríguez, J. & Malpartida Gutiérrez, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, 26-43. <http://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/17>

Secretaria jurídica (2021). Ley 1010 2006. <https://intranet.secretariajuridica.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/ley-1010-2006#:~:text=Descripci%C3%B3n%3A,Marco%20Legal%20de%20la%20Entidad.>

Torres Álvarez, M., Lao León, Y. O., y Pérez Pravia, M. C. (2021). Planeación prospectiva estratégica de recursos humanos. *Retos de la Dirección*, 15(1), 88-103. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v15n1/2306-9155-rdir-15-01-88.pdf>

Valeriano Ortiz, L. (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 145-152. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/21827>

Yomayusa Serrano, L. A. (2021). La importancia de la ética profesional en el reclutamiento del personal. [Tesis de Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/items/22c68f9e-7247-41f4-837b-ced963602440>

## 9. APÉNDICE

### APÉNDICE A. Encuesta aplicada



Planeación estratégica sobre el proceso de reclutamiento para la empresa ORF S.A. en la ciudad de Bucaramanga.

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes, nos encontramos realizando una investigación para obtener el título de Administrador de Empresas de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), las siguientes preguntas tienen como fin académico. Cumpliendo con las disposiciones de la ley 1581 de 2012 y el decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho HABEAS DATA, solicito su autorización para que en esta investigación de mercado, en calidad de responsable del tratamiento pueda recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que se señalan a continuación.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Como mayor de edad confirmo autorizar el tratamiento de mis datos personales \*

Si

No

### Información demográfica

1. Indique su edad \*

- 18 - 25 años
- 26 - 35 años
- 46 - 55 años
- Mas de 56 años

2. Indique su nivel de educación \*

- Primaria
- Secundaria
- Técnica
- Educación tecnológica
- Pregrado
- Posgrado (especialización)
- Maestría
- Doctorado (PhD)
- Educación informal (cursos y talleres)

3. Indique su cargo actual \*

Tu respuesta

---

4. Antigüedad en la empresa \*

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- Más de 5 años

Preguntas sobre el proceso de reclutamiento

5. ¿ Los perfiles de los puestos vacantes están definidos de manera clara y concisa, incluyendo las responsabilidades, conocimientos y habilidades requeridas.? \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. El proceso de selección es ágil y no se prolonga innecesariamente en el tiempo. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. Se utilizan pruebas psicométricas válidas y confiables para evaluar las habilidades y personalidad de los candidatos. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades del proceso de reclutamiento actual? (Selecciona las que apliquen) \*

- Falta de claridad en los perfiles de los candidatos
- Proceso de selección largo o poco ágil
- Falta de herramientas tecnológicas adecuadas
- Falta de personal en el área de selección

9. ¿ El proceso de selección garantiza que los nuevos empleados se ajusten a la cultura y valores de la empresa? \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. ¿Se miden los indicadores clave de desempeño del proceso de reclutamiento y selección, como el tiempo de contratación y la rotación de personal? \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. ¿Existe un proceso de integración del nuevo empleado que facilita su adaptación a la empresa? \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. ¿Se utilizan múltiples canales de difusión para atraer a un amplio grupo de candidatos? \*

- Portales de empleo (LinkedIn, Indeed, Glassdoor)
- Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)
- Bolsas de empleo universitarias
- Ferias de empleo
- Sitio web corporativo
- Anuncios en medios locales (radio, prensa, televisión)
- Grupos de WhatsApp y Telegram
- Agencias de reclutamiento

13. ¿Qué tan satisfecho está con los métodos de atracción de talento utilizados \*  
(por ejemplo, portales de empleo, redes sociales, etc.)?

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

*Gracias por su tiempo y colaboración en este proceso de evaluación, sus aportes son fundamentales.*

Enviar [Borrar formulario](#)

## 10. ANEXOS

### Anexos A. Aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa

