

**Plan de mejora del proceso de selección de personal de la empresa Lian Solutions Group  
como mecanismo para el aumento del compromiso de los colaboradores**

Luis Fernando Sarmiento Asendra

Miguel Fernando Herrera Acuña

Saskia Lorena Reales De La Asunción

Wilhem Isaac Gutiérrez Galindo

Yeimi Andrea Torres Pérez

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2023

### **Dedicatoria**

A nuestras Familias que nos han apoyado en este arduo proceso y que nos enseñaron que con educación se obtiene un mejor futuro, con disciplina se pueden atravesar todas esas barreras y cumplir a todas aquellas personas que con su mirada esperan de nosotros una respuesta.

### **Agradecimientos**

Formar a otros es el camino para el crecimiento de toda una nación, agradecemos a la UNAD como centro de educación superior por ayudarnos a los colombianos a obtener nuevas habilidades que nos permitirán construir un mejor País.

## Resumen

El presente trabajo busca mejorar el proceso de selección de personal en Lian Solutions Group buscando con ello aumentar el compromiso de los colaboradores y, consecuentemente, impactar en la mejora de los resultados de la empresa. Los autores parten de una investigación cualitativa que involucró observación directa, análisis documental y entrevistas con el personal del área de reclutamiento y selección, identificando que el proceso actual de selección no analiza correctamente las competencias necesarias para los cargos de la compañía, dando esto como resultado una falta de compromiso organizacional de los colaboradores. Se expone la inserción de pruebas técnicas y análisis psicológicos para valorar la relación de las habilidades y competencias del candidato con el cargo a desempeñar. Buscando así mejorar el proceso de selección y conseguir una mejor adaptación del personal al cargo, acrecentando su compromiso con la organización y de esta forma mejorar los resultados de la empresa.

**Palabras clave:** Reclutamiento efectivo, entrevista, competencias, falencia en procesos, compromiso.

### **Abstract**

This research seeks to improve the personnel selection process in Lian Solutions Group to increase their employees' commitment levels and, consequently, achieve better results for the company. The people involved in this research started with a qualitative investigation conducting direct observations, documentary analysis, and interviews with personnel from the recruitment and selection area, identifying that the current selection process does not correctly analyze the necessary skills that are needed for the different company positions, resulting in a lack of organizational commitment from their employees. All in all, the people involved in this research expose the insertion of technical tests and psychological analysis to assess the relationship between the candidate's skills and competencies with the requirements of the positions that are available inside the company.

**Keywords:** Effective recruitment, interview, skills, failure in processes, commitment.

**Tabla de contenido**

Introducción.....	10
Antecedentes.....	11
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos.....	16
Justificación.....	17
Marco Teórico.....	19
Marco legal.....	29
Metodología de investigación.....	32
Resultados.....	34
Plan de mejora del proceso de selección de personal.....	38
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	44
Referencias bibliografía.....	48

**Lista de tablas**

Tabla 1 Plan de mejora del proceso de selección de personal de la empresa Lian Solutions Group.....	38
Tabla 2 Cronograma Actividades plan de mejora del proceso de selección de personal de la empresa Lian Solutions Group.....	40

## Lista de figuras

Figura 1 Compromiso Organizacional.....	11
---	----



## Apéndices

Apéndice A. Observación detallada de entrevista.....	45
Apéndice B. Modelo Entrevista por Competencia.....	46

## Introducción

El activo más importante de una organización son sus colaboradores, y el compromiso del equipo de desarrollo organizacional y humano es conseguir, retener, y hacer crecer esos talentos, lo que a su vez permite el buen funcionamiento de los procesos y con ello el logro de las metas trazadas, es por ello que en la realización de este trabajo, se busca identificar los factores continuos permisibles para mejorar el proceso de selección de personal de la empresa Lian Solutions Group, buscando dar una correlación entre un buen proceso de selección y el impacto de este al compromiso de personal que se contrata en la empresa, considerando que el trabajo de los colaboradores tiene una gran correlación con el desempeño de la empresa.

El área de Talento Humano, entre otras actividades, cuenta con la selección de personal como una de sus principales tareas.

Se podría pasar por alto la importancia de este paso. Sin embargo, un error a nivel de talento humano en la selección de personal puede llevar a errores que quizá no serán vistos por un lapso; sin embargo, cuando estos se hacen evidentes nos hacen pensar en todo el tiempo y en muchas ocasiones el dinero gastado que pudo ser mejor invertido.

Especialmente en Colombia, es muy difícil encontrar empleo. Por tanto, el no tener claro el perfil que se busca o dejarse llevar por una falsa buena impresión debido a nuestra falta de experiencia al entrevistar, puede desencadenar una serie de escenarios que “pudieran haber sido”, como, por ejemplo, quitarle la oportunidad a alguien que si necesitaba la posición y por ende hubiera sido un fortalecimiento para operación la empresa a corto y largo plazo.

No cabe duda de que merece la pena profundizar en referencia a este tema y se presenta el plan de mejora propuesto abordado por estrategias específicas que no busca cambiar el actual procedimiento, si no que se presenta como una oportunidad para la mejora de este.

## **Antecedentes**

Lian Solutions Group, es una empresa ubicada en la ciudad de Barranquilla dedicada a proveer personal a varias empresas en el exterior sin embargo su gestión de talento humano ha tenido una deficiencia reflejada en la falta de compromiso organizacional; por lo tanto, este servicio permite a sus clientes controlar a sus colaboradores de forma remota, por medio de herramientas tecnológicas.

Esta acción de mejora fue identificada luego de la auditoría interna del mes de noviembre de 2022, donde la falta de compromiso organizacional por parte de los colaboradores fue nombrada por diferentes clientes informando la insatisfacción con algunos de nuestros colaboradores. Esta problemática se presenta luego de que el colaborador culmina su proceso de inducción en la empresa asignada, en la siguiente fase de entrenamiento y en la evaluación del proceso se ven afectados los resultados por incumplimiento de metas organizacionales, con resultados deficientes, alarmantes y en ocasiones con liquidación del servicio, lo cual requiere generar propuestas de cambio e innovación.

Según las investigaciones realizadas por Allen y Meyer (1990) se abrió una línea de investigación acerca del compromiso organizacional, los colaboradores están comprometidos exponen actitudes y comportamientos en la organización como en la persona, en sus tres áreas, tal como se observa en la figura 1 Áreas del compromiso organizacional donde se puede observar de manera gráfica cómo las personas se comprometen en distintas dimensiones.

**Figura 1***Áreas del Compromiso organizacional*

Fuente: Los autores.

El compromiso organizacional afectivo hace referencia con el apego que tiene el colaborador con la organización y en ocasiones algunos de nuestros clientes por el tema de la virtualidad asumen que el colaborador cuenta y tiene acceso a todo tipo de información organizacional, pero este en ocasiones la falta de compromiso del colaborador es tan deficiente que no indaga e investiga sobre la empresa a la que se le está prestando un servicio, generando desconocimiento de metas y expectativas organizacionales.

El compromiso organizacional normativo, conocida como el sentimiento de la obligación que se debe tener con la organización que le da entrenamiento y que ha permitido desarrollar aún más las habilidad y pericia en el rol asignado del colaborador, generando un grado de lealtad, pero este compromiso está afectado en algunas ocasiones por la mayor remuneración que le ofrecen otras empresas.

La comunicación directa de los colaboradores con otras gerencias demuestra la calidad profesional y capacitación para adaptarse a cualquier organización siendo esta en ocasiones una razón de influencia y vínculos emocionales que los llevan a compartir otra visión de éxito

para el colaborador, desarrollando un cambio en la identificación y lealtad con la organización que se le presta el servicio.

El compromiso organizacional de continuidad, este se debilita cuando los colaboradores les ofrecen mejores garantías que le permitirán crecer aún más como persona y profesional, en ocasiones los colaboradores se dan cuenta que la compañía solo está cubriendo una necesidad momentánea limitando su visión a largo plazo, pero este con el pasar del tiempo se ve más identificado con la empresa a que se le presta el servicio.

Se ha identificado que la media de edad de los colaboradores contratados por la organización antes de los resultados de auditoría oscila entre 18 y 25 años, de estas contrataciones solamente un 60% del personal alcanza a cumplir más de 3 meses en la organización, la cual nos muestra unos niveles de rotación altos.

Adicionalmente, en la organización se ha hecho evidente la necesidad de énfasis en cuanto a valores primordiales como la tolerancia, el respeto, lealtad y mucho más: La responsabilidad.

## Planteamiento del Problema

Lian Solutions Group, es una empresa dedicada a la contratación de personal bilingüe, actualmente su departamento Lian Staffing encargado del proceso de selección ha evidenciado falta de compromiso en el personal nuevo contratado en la organización, altas tasas de rotación, y una desmotivación general en quienes deben realizar procesos de formación a personal nuevo, todo esto impacta directamente en los resultados esperados de los colaboradores de la compañía, la empresa no ha podido identificar cual es la falencia en los procesos de selección del personal que ha dado como resultado la problemática:

¿Cómo mejorar el compromiso del personal nuevo de Lian Solutions Group a través de mejoras en los procesos de selección?

El equipo investigador ha considerado entre otras la sistematización de esta problemática buscando de esta forma encontrar las causas de origen de esta y de esta manera iniciar un análisis previo que permita contemplar de una forma más clara la problemática, comprender cosas como:

¿Qué debería mejorar la empresa en sus filtros para ser más objetivos en la selección de personal?

¿Cómo evitar que la operación final se vea afectada por las falencias en los primeros filtros de contratación?

¿Hasta qué punto podría ser necesario dictar una capacitación para los colaboradores del departamento de selección de personal?

¿Cuánto ha afectado a los clientes las falencias de contratación de personal?

¿Cómo realizar una revisión detallada del proceso de selección ya establecido por la empresa?

Permitiendo en un análisis preliminar plantear que la principal causa que ha llevado a alta rotación y falta de compromiso en el personal nuevo de la empresa es la falla del proceso de selección, esto parece darse por temas de cumplir al área de operaciones. Si bien la empresa es certificada, y cuenta con procesos robustos se puede en un primer acercamiento comprender que existe un problema, y que puede ser corregido con ajustes a su actual procedimiento.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Mejorar el proceso de selección de talento humano como herramienta para aumentar el compromiso de los colaboradores de la empresa Lian Solutions Group.

### **Objetivos específicos**

Definir las causas del problema a través de un acercamiento al proceso de selección de Lian Solutions Group.

Diseñar un plan de mejora para el proceso de selección acorde a las necesidades de Lian Solutions Group.

Diseñar mecanismos para evaluar los resultados del plan de mejora y mantener una mejora continua en el proceso de selección.



## **Justificación**

Comprender el problema de compromiso organizacional que tienen los colaboradores de la empresa Lian Solutions Group, la cual se está limitando la gestión de la dirección de talento humano, cuyo objetivo principal es el de la mejora continua.

Este problema de compromiso organizacional aún no se ha tratado con la profundidad requerida, o cuanto menos, no existe una guía de investigación y propuestas de mejora lo suficientemente sólidas que permitan soportar estrategias gerenciales de Lian Solutions Group.

La empresa presenta un incremento de deserción por parte de colaboradores que tienen menos de 6 meses en su cargo. Este asunto está haciendo que talento humano pierda el tiempo del proceso de contratación, pero también, su equipo de trabajo pierde tiempo de entrenamiento. Por ende, al cabo de un año, está la posibilidad de que se hayan entrenado 3 personas para la misma posición en un intento fallido.

Este tema ha sido expuesto a la dirección de talento humano con el fin de dar ideas satisfactorias para modificar el proceso de entrenamiento. Lo que podría implicar capacitar tanto al departamento de talento humano como a quienes se dedican a entrenar a el personal nuevo para futuras posiciones.

Por ello, es importante abordar las diferentes opciones que llevan a empleados y empleadores a buscar soluciones a posibles conflictos. Se busca resolver problemas con la ayuda de diferentes fuentes y estudios que nos brindan el conocimiento para enfrentar el clima organizacional dentro de la empresa.

Por otro lado, se puede decir que, en la actualidad, uno de los grandes retos al que se enfrentan el departamento de talento humano de las organizaciones, es poder gestionar con eficacia el talento, que sigue siendo un campo necesario y de amplia reflexión sobre el nuevo

trabajador, la nueva economía, y el trabajo en sí, ya que esta combinación de estos elementos se encuentra enlazada con el éxito de la retención del talento.

Nuestro trabajo permitirá dar herramientas gerenciales para contrarrestar la problemática que evidencia Lian Solutions Group. En efecto, el hecho de que se hace necesario obtener mejores ingresos y reforzar valores altamente enlazados con el éxito de las labores de la empresa, hace necesario el estudio de este caso como grupo y profundizar en él individualmente también.

Se busca de esta forma dar unas herramientas que permitan mejorar el proceso de selección de la empresa Lian Solutions Group y de esta forma impactar en el compromiso del personal desde el mismo proceso de selección como parte de la socialización de personal como nuevas estrategias para la dirección de talento humano.

### **Marco Teórico**

A continuación, se presenta una síntesis de los diferentes componentes teóricos usados y consultados en la investigación.

Como punto de partida se tiene que comprender la importancia del proceso de elección en las empresas como pilar fundamental de la gestión de talento humano, debido a que es este el primer relacionamiento de los candidatos con la empresa, brindando a estos una imagen de lo que es la empresa, siendo esto clave para la misma. En este sentido, existen varios conceptos clave que pueden ser útiles para mejorar el proceso de selección de personal de la empresa Lian Solutions Group, con el objetivo de aumentar el compromiso de los colaboradores. Algunos de ellos son la cultura organizacional, las competencias, el proceso de selección, la experiencia del candidato y el onboarding.

Cultura Organizacional como base que influye en la forma como se llevan a cabo las actividades, siendo esta un conjunto de valores, creencias, normas, y comportamientos que caracterizan a una empresa. Una cultura sólida y definida es crucial para que los colaboradores se identifiquen con ella y se comprometan más con su trabajo. Por otro lado las competencias son un compendio de habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo como una experiencia diferenciadora haciendo de este que sea efectivo, es entonces vital que la organización sepa identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y que estas a su vez estén alineadas con la cultura para que puedan ser bien definidas dentro del proceso de selección de personal.

Por su parte el proceso de selección de personal debe basarse en principios de transparencia, claridad y justicia, debe incluir entre otros la descripción del puesto, la difusión de la oferta, la evaluación de las candidaturas, las entrevistas y la toma de decisiones. los procesos de selección ante todos deben encaminarse a que los evaluados puedan recibir el

mismo trato y evitando los sesgos y la discriminación. La empresa debe generar un ambiente de confianza en el cual la comunicación sea fluida con los candidatos, siendo esta clara y precisa sobre el proceso en el cual se encuentran así mismo brindar un feedback después de cada etapa.

El Onboarding es el proceso de integración del nuevo empleado en la empresa este debe ser un proceso claro y bien definido que permita al nuevo empleado conocer la empresa, su cultura, su estructura y su forma de trabajar. Un buen Onboarding puede ser un diferenciador que incremente el compromiso del personal y reducir con ello su tiempo de adaptación. En definitiva, para mantener un personal idóneo y lograr la efectividad en la prestación del servicio, es crucial realizar procesos de selección eficaces y brindar información adecuada sobre la empresa y el cargo a los nuevos empleados. Por consiguiente, es importante conocer la historia y evolución de los procesos de selección para brindar un plan de mejora idóneo para el proceso de selección de la organización en estudio.

### **La Historia**

A lo largo del tiempo se han producido cambios significativos en la percepción de la forma en cómo se concibe el comportamiento organizacional. Según (Furnham, 2001), desde principios del siglo XX hasta previos de la segunda guerra mundial, al comportamiento organizacional se le conocía como psicología industrial, y se consideraba la fuerza de trabajo como mano de obra. Se consideraba entonces que la labor del psicólogo industrial era la de aumentar la eficacia y reducir costos no obstante lo anterior con el reclutamiento militar dado por la conjetura de las dos guerras la tarea de seleccionar candidatos cobró importancia y los psicólogos inician un proceso de selección de candidatos para puestos idóneos.

Actualmente debido a los cambios tecnológicos y fenómenos macroeconómicos demostraron la importancia de que las empresas se adapten a los cambios en términos de prácticas laborales. En este contexto, el proceso de selección de personal se ha convertido en una actividad clave para las empresas, según Morris (1997), ya que equiparar los atributos de los trabajadores con los requisitos del empleo es el mayor reto para el psicólogo. por tanto se considera entonces la selección como un proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado en el cual desarrolle sus funciones actividades y responsabilidades (Llanos, 2005), por su parte como señalan Blum y Dunette (citados por Castillo 2006), se define la selección como una serie de actividades que funcionan y se articulan de manera lógica para definir qué candidato deben contratar, de igual forma lo refiere (Dessler, 2001) la selección de los empleados adecuados se basa en tres pilares básicos. el apoyo que puedan brindar los unos a los otros para el crecimiento mutuo de la organización, que cuenten con las habilidades y atributos adecuados trabajaran mejor para la empresa, mientras que empleados que carezcan de dichas habilidades pueden obstruir el proceso, lo cual impactará en un buen desempeño y el de la compañía en consecuencia.

Entendida la importancia del proceso de selección y reclutamiento y la importancia histórica de elegir candidatos acordes a puestos de trabajo, se plantea entonces como soporte teórico comprender el proceso de selección desde la visión de diversos autores clasificando el mismo en dos sub procesos reclutamiento y selección de candidato, siendo que cada uno de estos juega un papel clave para la determinación de la mejor opción de acuerdo a los criterios y necesidades de que desde el área dan nacimiento a una vacante.

## **El proceso de selección**

La planificación de personal invita a los departamentos encargados de administrar talento humano a pensar y prever los procesos antes de que se den, es por tanto que se habla de una selección como un proceso que se desarrolla a través de etapas y que busca evaluar en cada una de ellas el potencial humano de candidatos a cubrir una necesidad de la organización, que es dicha necesidad la que da nacimiento al proceso de selección.

El proceso de selección nace siempre de una necesidad y esto da inicio a un proceso de diferentes etapas que de manera general se podría determinar cómo:

Puesto vacante (Necesidad)

Análisis de Cargo (Características y análisis de la competencia requerida)

Requisición (documento donde se plantea la síntesis de vacante y competencia)

Reclutamiento (acción de conseguir candidatos)

Análisis de preselección de hoja de vida (primera elección de opciones evaluables)

Entrevista. (Acercamiento a las competencias a través de contacto humano)

Pruebas de idoneidad o psicológicas. (Complementarias que permiten afirmar lo observado en entrevista)

Informe Final (toma de decisión)

Contratación (proceso contractual de vinculación del candidato elegido)

### **Puesto vacante**

Define a un puesto laboral que se encuentra sin ocupar. Esto da origen a un proceso de búsqueda para llenar dicho vacío al interior de la organización o en caso más extremo el cerramiento definitivo del puesto y así concluir la vacancia de este, Para llenar una vacante laboral es importante tener en cuenta que la persona que vaya a llenar esa vacante tenga las características y perfil necesario para ejecutar las labores que en él se hacen (Gabino 2011).

## Análisis de cargo

Según Chiavenato (2002) un análisis de cargo es el compendio de todas las actividades desempeñadas por la persona que lo ocupa, comprendidas en un todo unificado, cual ocupa un puesto en la organización. Por tanto, el análisis de cargo es el suministro de información de lo que se requiere a nivel de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño del cargo a ocupar.

## Requisición

Una requisición de personal, (Mondy R. y Noé R, 2005). Se define como un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, es un resumen documental de que es la necesidad y que se requiere para cubrirla, entendiéndose que al hablar de necesidad se habla de un puesto vacante a cubrir dentro de una organización.

## Reclutamiento

No hay una fórmula perfecta para reclutar personal, cada organización determina sus propios procesos y procedimientos adecuándolos al modelo de negocio y las características del personal que labora con ellos. Sin embargo, existen ciertas fases que resultan fáciles de identificar y que garantizan la correcta contratación de talento humano. Grados (2001) menciona lo siguiente:

Debe existir una requisición clara de que se requiere, cuáles son sus relaciones a nivel organizacional, y cuál es su nivel de estructura salarial.

Con base en el análisis de puesto de trabajo debe determinarse la fuente más adecuada para el reclutamiento; lo que significa que no todas las fuentes son adecuadas esto debido al nivel de responsabilidad de uno u otro cargo; de igual

forma este análisis permite determinar si la vacante puede ser cubierta con un proceso interno o externo

Con la determinación de fuentes, la organización determina los medios de comunicación a través de los cuales se hará visible la descripción de la vacante para su publicación.

Con la publicación se inicia un proceso de recolección de datos de quienes aplican a la vacante y con ello da inicio al proceso de selección.

### **Reclutamiento y actualidad**

Centenials y Millennials son términos que escuchamos cada día más en el ambiente laboral, estos términos hacen referencia a nuevas generaciones por rangos etarios y es una forma muy coloquial de clasificar las personas dentro del equipo de trabajo, y a su vez los retos y características de estos.

Hablar de generaciones nos invita entonces a comprender la clasificación que da nacimiento a estas dos palabras saber si eres un "boomer", un "X", un "Millennials" o "centenial" . Se diferencian estos grupos por el rango de años en que nacieron así:

Generación Baby Boomer nacidos entre 1946 y 1965

Generación X nacidos entre 1965 y 1980

Generación Millennials nacidos entre 1981 y 1996

Generación Centenials nacidos 1996 en adelante.

Así como son de diferentes grupos etarios, así mismo tienen características que los hacen diferentes, según un estudio de Mangroup Colombia publicado por el diario la república la clave es saber qué quieren los trabajadores y a partir de esa base determinar cómo reclutar.

Equilibrar la balanza y lograr que grupos como Centenials y Millennials encuentren en el espacio de trabajo un ambiente propicio que los invite a crear, a crecer y aportar. Cambiar



la idea de la función robótica por una participación de ideas activas, donde se pueda desde el equipo de trabajo conocer problemáticas y generar soluciones. Reconocer y exaltar, sin perder el rumbo y el orden.

Este es el reto de los reclutadores de personal en este nuevo siglo Javier Echeverri Hincapié presidente de ManpowerGroup Colombia frente a ello indica que “Hoy más que nunca es importante saber qué quieren los trabajadores. Y es que las cosas que atraen a los buenos empleados a una organización también pueden ser las que los comprometa y hagan que perduren” diario la república" (2020).

### **Fuentes de reclutamiento**

Tal como se indicaba en el segmento anterior estos nuevos retos implican también determinar las fuentes de reclutamiento más adecuadas de acuerdo con el requerimiento y al análisis de cargo se puede clasificar a gran modo fuentes internas que son aquellas que nacen de la misma organización, y como externos todas aquellas que se logran a través del contacto de la empresa con su entorno.

Como parte de las fuentes internas se pueden destacar fuentes tales como:

Sindicatos

Archivo o cartera de personal

Familiares

Recomendación directa de otro empleado

Promoción o transferencia interna de personal

Por su parte para efecto de las externas son muchos más los componentes a tener en cuenta ya que al buscar al exterior de la empresa podemos encontrar personas que tienen características

muy diversas, en cuanto a lo profesional, educativas o técnico. Por tanto, algunas de las fuentes que se presentan a continuación sirven de propósito para el reclutamiento.

Centros de formación profesional

Asociaciones profesionales

Servicio público de empleo

Bolsa de trabajo

Agencias de colocación.

### **Análisis de preselección de hoja de vida**

Una vez hecho el reclutamiento la persona encargada del proceso debe validar las hojas de vida reclutadas y filtrar aquellas que cumplan con los requerimientos básicos del perfil asociado a la vacante, dicha información está dentro de la requisición de personal recibida.

### **Entrevista**

La entrevista es la herramienta más importante del proceso de selección de personal y sobre esto Martha Alles (citada por Muñoz Sinisterra, L. 2002) infiere que es el factor que más influencia tiene al momento de tomar la decisión de que persona contratar.

dentro de esto entonces se toma que la entrevista debe tener dos enfoques conjuntos el primero es el análisis de competencias y el análisis de comportamientos, buscando entonces que el psicólogo tenga dentro de sus aspectos claves como mínimo los siguientes:

Definir correctamente el perfil

Identificar las competencias y comportamientos asociados a ellas

Indagar con datos y hechos experiencias pasadas del candidato para predecir comportamientos futuros

Planificación adecuada de la entrevista

Hacer una entrevista armoniosa que permita la confianza entre las partes.

A partir de este punto el proceso de selección se enfoca en la decisión adecuada y proceso de contratación por tanto no se profundizará en ellos teniendo en cuenta que no son relevantes dentro de la investigación desarrollada, dejando sentado con ello que el enfoque está dado a como actualmente se recluta y selección y como al final esto repercute en el resultado de la empresa.

Adicionalmente se abordan las definiciones claves a modo de síntesis del proceso:

**Selección de personal:** Es la escogencia del candidato más idóneo para ocupar un cargo dentro de una serie de aspirantes, con base en requisitos específicos.

**Pruebas Psicotécnicas:** Son métodos que permiten determinar las competencias, habilidades y /o comportamientos que se ajustan al perfil del cargo a ocupar.

**Entrevista:** Es el intercambio comunicativo que se da de modo formal, con el objetivo de evaluar la experiencia, el posible desempeño, las capacidades o la confiabilidad que un individuo muestra para un cargo determinado.

**Vacante:** Corresponde al puesto disponible en la planta de personal de la Empresa.

**Requisición de Personal:** Formato que permite iniciar el proceso de selección en el cual se consignan los requisitos exigidos para ocupar el cargo.

Descripción del perfil del cargo: Documento que contiene el perfil del cargo en términos de identificación del cargo, línea de reporte, responsabilidades básicas y funciones, conocimientos, formación y experiencia requeridas.

Reclutamiento: Procedimiento a través del cual la Empresa atrae hojas de vida que cumplen con el perfil requerido. Se refiere a la identificación de fuentes efectivas para satisfacer requerimientos de personal, puede incluir empleados actuales o no. En el reclutamiento se consideran formas de búsqueda de personal como referenciado, en universidades, por empresas temporales, empresas consultoras o internet.

Retroalimentación: Proceso mediante el cual se informa a los participantes los resultados obtenidos en el proceso de selección.

## **Marco legal**

La legislación vigente que enmarca el proceso de investigación está ligado a la relación trabajador empleador, a la igualdad en los procesos de selección, a los factores de riesgo psicosocial y otras normas concordantes puesto estas permiten comprender cómo en Colombia se desarrolla la relación laboral y los procesos de selección y evaluación de desempeño de grupos de persona así mismo los procesos de retiro de las organizaciones.

### **Constitución política de Colombia**

Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados.

El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de

las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles

### **Ley 2043 de 2020**

Artículo 2. Finalidad. La presente ley tiene como propósito contribuir a la materialización de los principios y derechos fundamentales del Estado Social de Derecho, entre otros: el trabajo, la dignidad humana, la seguridad social, el mínimo vital, libertad en la escogencia de profesión u oficio; garantizando que la población que ha culminado recientemente con un proceso de como estudios pueda ingresar de manera efectiva a ejercer su actividad laboral.

### **Código sustantivo de trabajo**

Artículo 1o. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 3o. Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Artículo 76. Definición. Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

Ley 1562/2012 de Colombia Sistemas General de Riesgos Laborales

Ley 1010 de 2006 sobre acoso laboral

Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo

Sentencia 1-1266 de 2008 Corte Constitucional

Proceso de selección de personal - Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan.

## **Metodología de investigación**

Teniendo en cuenta los fines buscados con la investigación, se presenta entonces el método cualitativo como mecanismo adecuado para el desarrollo de esta; en la cual se aplicará la observación y conversaciones no formales, como herramientas de obtención de datos relevantes para esta.

Al ser de tipo cualitativa la investigación brinda un acercamiento de estudio de la realidad del problema en su contexto natural, de esta forma tomando sentido, o interpretando los fenómenos en estudio de acuerdo con el significado que tienen para las partes interesadas.

El estudio es de tipo descriptivo por tanto parte del objetivo del de mejorar el proceso de selección, y plantea que la fuente principal los participantes del fenómeno por tanto son los comentarios y observaciones del proceso. Se plantea de esta forma un proceso de visita y acompañamiento al proceso de entrevistas, así mismo tomando como calibrador de observación la herramienta diseñada para tal fin donde los observadores plasmarán las observaciones que identifiquen como pertinentes para la investigación. ver Apéndice A.

### **Observación detallada de entrevista**

Se plantea realizar conversaciones no formales con el personal en búsqueda de comentarios del proceso actual del cual todos los trabajadores actuales participaron al momento de ser seleccionados, basada en su experiencia personal se podrá determinar si el inconveniente puede encontrarse en el proceso de selección, si es más frecuente cuando determinado perfil es seleccionado (operaciones o personal administrativo); o si es más notorio al momento de pasar los filtros de la entrevista hacia el área productiva, si este es el caso, se podría concluir que el problema podría encontrarse en el método de entrenamiento.

En las conversaciones no se señalará que son realizadas por un estudio de investigación sobre determinado tema ni se tomarán datos personales, lo que mostrará



opiniones sinceras. Por ello, tampoco se grabará por voz o video para mantener la privacidad de los participantes.

El equipo investigador socializa internamente los resultados de las observaciones y conversaciones para así tener una base para presentar las variables a trabajar y que deben dar como resultado el plan de mejora.

Se plantea esta metodología ya que es una fuente directa de información primaria basada en quienes tienen la experiencia cara a cara con la situación dará una visión que permita la objetividad en el presente estudio.

## Resultados

Posterior al proceso de análisis documental, observación directa y acercamientos con el personal del área de reclutamiento y selección se puede evidenciar que gran parte de la problemática recae en el proceso de selección actualmente la empresa Lian Solutions Group utiliza un sistema de referidos para el reclutamiento así como masividades en redes, lo que les representa el 70% de las hojas de vida que reciben, estas a su vez les realizan un proceso de entrevista técnica la cual consiste en una conversación “tradicional” que no busca evaluar la competencia, sino ver cómo se desenvuelve la persona en sociedad, las competencias requeridas para el cargo no son un referente al momento de la entrevista, ya que esto es validado con la información de hoja de vida, experiencia certificada y formación dejando de lado un análisis desde lo psicológico y pruebas técnicas que permitan medir la relación de las experticias del candidato con el puesto a ocupar.

Otro de los puntos relevantes que sustenta los inconvenientes en el proceso de selección es el nivel de personas que pasan el periodo de prueba, que según la información obtenida por parte de la empresa en estudio nos da como resultado que solo un 32% de las personas logran pasar de manera satisfactoria el periodo de prueba, lo que hace que muchos de los que no aprueban deban iniciar un proceso de acompañamiento lo que extiende la curva de aprendizaje de estos, de igual forma aumenta el número de procesos que debe realizar el área de reclutamiento y selección, lo que ha disminuido el tiempo asignado para que el área pueda realizar los procesos sean 7 días por candidato tiempos que han hecho que el proceso sea como ellos mismos indican “Exprés”.

En los puntos a resaltar se identifica que el personal es consciente que debe realizarse una mejora que impacte el total de la operación, se rescatan los avances como el programa de

“apadrinados” terminó con el cual denominan el proceso de asignar un trabajador de alto rendimiento al acompañamiento de un nuevo integrante de la empresa.

La empresa a designado así mismo zonas para incentivar el confort y el bienestar de los colaboradores, esto con el fin de generar valor agregado y aspectos de motivación no salarial, no obstante, los esfuerzos las estadísticas no tienden a la baja en términos de deserción laboral siendo el último trimestre un mes con una rotación superior a 0, lo cual ha sido tema de ajustes, no obstante, no se ha logrado una mejoría en proceso.

Se debe tener en cuenta que aspectos tales como formación y actualización de modelos de selección y reclutamiento son importantes dentro de las competencias del equipo de reclutamiento, no obstante, debido al alto número de procesos las personas encargadas de dichas actividades nos informan que en los últimos 3 años no han recibido actualizaciones en formación de los temas inherentes a sus cargos.

Es correcto mencionar que la empresa ya ha tomado el paso asertivo de contar con un departamento encargado de selección de personal y otro designado para la capacitación del personal tanto nuevo como el fijo está consciente de la mejora necesaria en cuanto a la selección y plan de inducción.

De acuerdo con lo mencionado por sus directivos, se encuentran en constante mejora y abiertos a sugerencias que los puedan llevar a seguir creciendo. Esto demuestra que la organización en cuestión reconoce sus puntos a trabajar y esto es lo que los lleva a tener más de 10 años en la industria y sucursales en más de 3 países en tan pocos años.

El ambiente laboral es más que recomendable. Después de conversar con algunos miembros de la organización, ellos manifestaron tener puntos muy positivos a resaltar de la

empresa a la que tienen alto sentido de pertenencia; y aunque reconocen los puntos a trabajar en cuanto a la selección de personal y reclutamiento, admiten que están dispuestos a trabajar hombro a hombro en lo que puedan hacer si la compañía requiere la ayuda de ellos en cuanto a mejorar en el aspecto mencionado en el presente documento.

En este documento no se está haciendo referencia a una empresa débil, sino una empresa que ya cuenta con personal muy bien capacitado, pero también con procesos que bajo análisis es conveniente considerar no una modificación si no una mejora que lleve a realizar ajustes en los aspectos mencionados. Esto, con el objetivo de que esta empresa que ya cuenta con más de 3.000 empleados sólo en el área de Barranquilla pueda crecer aún más nacional e internacionalmente.

La problemática principal se encuentra en el proceso de selección de personal de la empresa Lian Solutions Group. El sistema actual de reclutamiento a través de referidos y redes sociales ha generado un alto volumen de hojas de vida, pero no se evalúan adecuadamente las competencias requeridas para el puesto mediante entrevistas técnicas y pruebas psicológicas. Esto indica la falta de un análisis exhaustivo de las habilidades y conocimientos de los candidatos.

Existe un bajo porcentaje de personas que superan el período de prueba, con solo un 32% que lo logra de manera satisfactoria. Esto implica la necesidad de brindar acompañamiento a aquellos que no pasan la prueba, lo que prolonga el tiempo de aprendizaje y aumenta la carga de trabajo en el área de reclutamiento y selección. Además, el tiempo asignado para realizar los procesos de selección es insuficiente, lo que ha llevado a un enfoque rápido y exprés en el proceso.

El personal es consciente de la necesidad de mejorar el proceso de selección y reconocen algunos avances, como el programa de "apadrinados" para acompañar a nuevos empleados por parte de trabajadores experimentados. También se han implementado zonas de confort y bienestar para los empleados, con el objetivo de generar motivación no salarial. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, las estadísticas de rotación laboral no han disminuido, lo cual ha llevado a ajustes sin resultados significativos hasta el momento.

La falta de formación y actualización en modelos de selección y reclutamiento es otro aspecto para considerar. El equipo de reclutamiento no ha recibido capacitación en los últimos 3 años, a pesar del alto número de procesos que manejan. Esto indica la necesidad de actualizar los conocimientos y habilidades del equipo para mejorar la efectividad del proceso de selección.

En general, se concluye que el proceso de selección de personal en la empresa Lian Solutions Group presenta deficiencias en la evaluación de competencias, alto porcentaje de fracaso en el período de prueba, falta de tiempo y recursos adecuados para el reclutamiento, y la necesidad de actualizar la formación del equipo de reclutamiento. Estos problemas han llevado a una alta rotación laboral y se requieren mejoras significativas en el proceso para lograr una selección más efectiva y retener al talento adecuado.

**Plan de mejora del proceso de selección de personal de la empresa Lean Solutions Group como mecanismo para el aumento del compromiso de los colaboradores**

A continuación, se muestra en la tabla 1 el plan de mejora del proceso de selección de la empresa Lean Solutions Group.

**Tabla 1**

*Plan de mejora del proceso de selección de personal de la empresa Lean Solutions Group*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ciclo PHVA</b>
<b>Modificar el modelo de reclutamiento de hojas de vida</b>	Modificación del sistema de referidos como fuente principal de reclutamiento e identificar fuentes externas que complementan las fuentes internas actualmente usadas.	Analistas de Reclutamiento de personal	Planear
<b>Reestructuración de bancos de pruebas psicotécnicas y test</b>	Actualización del banco de pruebas psicotécnicas y psicológicas, que permitan medir capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales asociadas a los requerimientos de las vacantes.	Psicólogos de selección	Hacer

<b>Reemplazo en modelo de entrevista por competencias</b>	Cambio del sistema de entrevista actualmente utilizado a un modelo por competencias que permita hacer relación entre la competencia requerida y las del candidato evaluado.	Psicólogos de selección	Verificar
<b>Formación y entrenamiento para el personal de reclutadores</b>	Capacitación y actualización de procedimientos para la selección de colaboradores.	Analistas de bienestar y desarrollo humano	Actuar

*Nota.* La tabla 1 evidencia el plan de mejora de la empresa basado en tres factores claves selección, inducción y retroalimentación, esta mejora al proceso está enmarcada en un ciclo phva. Fuente: Los Autores.

El plan de mejora propuesto aborda tres factores claves selección, inducción y retroalimentación, y través de estos abordar las cuatro estrategias propuestas permitiendo el desarrollo de estas, se plantea entonces que el presente plan de mejora pueda implementarse en un periodo no mayor a tres meses dentro del cual se proponen actividades tales como:

Desarrollo capacitaciones a personal del área de selección

Revisión de procedimiento y actualización de fuentes de reclutamiento

Acompañamiento a entrevistas y observación de procedimientos para posterior ajuste de este.

Validación de pruebas actuales comparándolas con las competencias de los cargos con mayor rotación de la compañía.

Definición de pruebas aplicables según cargo en vacante.

**Tabla 2**

*Cronograma Actividades plan de mejora del proceso de selección de personal de la empresa*

*Lean Solutions Group*

<b>Nombre</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha revision</b>	<b>Cronograma - Start</b>	<b>Cronograma - End</b>
Desarrollo capacitaciones a personal del área de selección	En curso	2023-06-30	2023-06-01	2023-06-30
Revisión de procedimiento y actualización de fuentes de reclutamiento	En curso	2023-07-30	2023-06-01	2023-07-30
Acompañamiento a entrevistas y observación de procedimientos para posterior ajuste del mismo.	En curso	2023-06-15	2023-06-01	2023-06-15
Validación de pruebas actuales comparándolas con las competencias de los cargos con mayor rotación de la compañía.	En curso	2023-06-30	2023-06-01	2023-06-30
Ajustes a resultados primarios	Detenido		2023-07-01	2023-09-30

*Nota.* La tabla 2 evidencia la ejecución propuesta para el plan de mejora de la empresa. Fuente: Los Autores.

Es importante resaltar que un aspecto clave para el éxito del plan de mejora es la entrevista por competencias Se debe cambiar el modelo de entrevistas a una entrevista



enfocada a la medición de la competencia y la destreza frente al cargo, buscando conocer a través de datos y hechos que es lo que la persona de verdad puede aportar a la organización sobre esto concluye Muñoz Sinisterra en su estudio sobre entrevista por competencias “La Entrevista de selección por competencias es una de las herramientas que más debe tener peso en el momento de tomar decisiones de contratación.” Muñoz Sinisterra, L. (2002) por tanto si se mejoran los procesos de entrevista se apunta a una mejoría del proceso global de selección.

Se propone un modelo de entrevista por competencias para aplicar por la organización Lean Solutions Group ver Apéndice B Modelo Entrevista por Competencia. Este modelo busca apoyar la estrategia encaminada a mejorar las entrevistas de la organización el cual puede tomarse tácito o ajustarlo la empresa a su sistema de gestión de calidad y a las estrategias macro de la organización.

## Conclusiones

Lo expuesto anteriormente permite concluir que se da cumplimiento al objetivo propuesto de generar un plan de mejora para Lian Solution Group, este objetivo se pudo alcanzar debido a que se identificó de manera clara donde reside la problemática de la empresa, resaltando como un pequeño eslabón de la cadena puede generar un efecto bola de nieve que impacta en los macroprocesos de la organización, siendo entonces la selección de personal y en específico el reclutamiento y entrevistas dos momentos claves de las decisiones en términos de planeación y cubrimiento de cargos vacantes.

En primer momento se llegó a una conclusión preliminar de que el problema era el reclutamiento, pero con el paso del proceso de observación y entrevistas nos formales se logró identificar que existía un segundo filtro que estaba fallando, donde se buscaba una eficiencia en el cumplimiento de tiempos de contratación y cubrimiento de vacantes y no en la eficacia del proceso mismo.

Se corrobora lo expuesto por Muñoz Sinisterra (2002) frente a la importancia de la evaluación de competencias dentro del proceso de selección, concluimos que en este momento de la evolución con tantos aspectos tecnológicos lo que hace diferente a un candidato de otro son sus competencias y cómo estas pueden aportar al objeto de valor de la empresa pro tanto poder identificar esto en un candidato y evidenciarlo en una selección es de mayor relevancia para la empresa.

Queda abierta así la posibilidad al desarrollo de nuevas investigaciones alrededor de los resultados de la mejora del compromiso a través de mejoras específicas en un proceso de selección, en la cual se busque de manera específica el diseño de herramientas de identificación de competencias y que permita poder traducir los resultados de esta primera

investigación preliminar frente lo que podría ser un proceso de mejora continua y de reingeniería del proceso de selección de la organización.

## Recomendaciones

En la actualidad existen diversos sistemas de reclutamiento digitales en plataformas tales como los centros de empleo de cajas de compensación y distrito, así como el servicio público de empleo del Sena, el uso de estas fuentes públicas asegura un primer filtro en las hojas de vida recibidas disminuyendo con ello el margen de revisión y teniendo un primer filtro externo a las hojas de vida que recibirá la organización.

De igual forma se pueden incluir otras formas de reclutamiento privadas tales como plataformas especializadas que alcanzan el mismo objetivo de las públicas y nos brindan hojas de vida ya con una primera preselección y filtro.

Dentro del proceso de inducción se recomienda seguir el modelo actual de apadrinados incluyendo dentro del mismo un proceso de formación a quienes lideran el proceso, buscando que estos tengan claridad qué es lo que la empresa busca con ese acompañamiento, es importante documentar este proceso y recolectar evidencia del resultado de este.

Como parte de la medición de desarrollo de las estrategias antes descritas se recomienda a partir de la implementación de las estrategias una revisión trimestral de las actividades propuestas, evaluación de avance, acciones de mejora y de corrección aplicada y evaluar si estas encaminan al resultado esperado por la organización.

**Apéndice A. Observación detallada de entrevista**

Fecha proceso: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

Aspectos Positivos del proceso de entrevista

Aspectos negativos del proceso de entrevista

Conclusiones frente a la observación:

### Apéndice B Modelo Entrevista por Competencia

Encargado del proceso: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Información Preliminar

Nombre Cargo Vacante: \_\_\_\_\_

Competencias según manual de competencias y nivel de las mismas

Competencias	Nivel requerido

Nombre candidato: \_\_\_\_\_

Fuente Reclutamiento hoja de vida: \_\_\_\_\_

Aspectos positivos relevantes
Aspectos negativos observados

Fortalezas y aspectos diferenciadores

Análisis Psicólogo y recomendaciones

Correlación de lo observado vs las competencias esperadas
Pruebas recomendadas de acuerdo a perfil y observaciones tomadas en Entrevista

**Concepto Entrevista**

**Favorable ( ) Desfavorable ( )**

\_\_\_\_\_

**Firma Psicólogo líder**

### Referencias bibliografía

- Arreola-Bravo, Francisco Moisés (2022), IDENTITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SERVICE SECTOR COMPANIES IN THE STATE OF SINALOA, articulo ene-jun2022 ESPECIAL, Vol. 18 Issue 3, p145-164. 20p.
- Bermúdez A., Correa A., Fernandez A. y Muñoz P, (2015). Diseño del proceso de selección en la empresa Multicartòn S.A.S. recuperado de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002859.pdf>
- Chiavenato, I. Gestion del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2002.
- Castillo, M. L. (2006). Manual de Reclutamiento y Selección del Personal. Pearson Educación.
- Dessler, G. (2001). Human Resource Management. Prentice Hall.
- Espinosa, J. A. G. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Editorial El Manual Moderno.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (2000). Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Ediciones Gestión, 1999.
- Editorial Vértice, & Equipo Vértice. (2007). Selección de personal. Editorial Vértice. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIIgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=selecci%C3%B3n+de+personal+en+una+empresa+&ots=VeNVn6g9uK&sig=VFwScYq1VH2QdW15s296nu71ZkA>
- Furnham, A. (2001). The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization. Psychology Press.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722>
- López, J. S. (2017). Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en Inciteco S.A.S. Recuperado de



<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/14137/LopezTorresJuanSebastian-2017%20.pdf?sequence=1>

Llanos, J. (2005). Manual de Selección de Personal. Ediciones Deusto.

La Republica febrero de 2020. Lo que buscan los empleados en su trabajo según la generación a la que pertenecen recuperado de : <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/lo-que-buscan-los-empleados-en-su-trabajo-segun-la-generacion-a-la-que-pertenecen-2960106#:~:text=Para%20los%20millennials%2C%20personas%20entre,perciben%20la%20flexibilidad%20como%20sin%C3%B3nimo>

Muñoz Sinisterra, L. (2002). Entrevista de selección por competencias. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362\\_MunozSinisterraL.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362_MunozSinisterraL.pdf)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.66-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Morris, M. L. (1997). Effective Interviewing and Interrogation Techniques. Academic Press.

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación de personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Pensamiento y Gestión, Núm 32. Ene-jun, 2012, (pp83-114). Universidad del Norte. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>