

**Análisis y Mejora del Proceso de Selección de Candidatos en la Empresa Más x Menos en
Santander para el 2023**

Angy Yurley Ferrer Rojas

Fredy Torres Roperó

Karen Yadiris Jaime Jiménez

Martha Yamile Peñaranda Valencia

Asesor

Jenny Carolina Galindo Barragán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocio ECACEN

Administración de Empresas

2023

Dedicatoria

Este proyecto en el campo de la Gerencia del Talento Humano está destinado a Dios y a nuestras familias, quienes fueron la principal fuente de inspiración, amor y apoyo que nos impulsaron a concluir nuestra carrera. Su paciencia y constante respaldo fueron fundamentales para lograrlo.

Queremos expresar nuestro afecto y gratitud de todo corazón.

Además, deseamos dedicar nuestro diplomado a los líderes del curso, tutores y a todos los miembros de la comunidad de la UNAD quienes han desempeñado un papel crucial en nuestro proceso de aprendizaje en curso y nos han guiado en nuestro camino educativo.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios primeramente por permitirnos culminar la carrera y guiarnos durante la misma, a nuestras familias quienes creyeron en nosotros y fueron nuestro apoyo incondicional y

a todos nuestros compañeros que han hecho posible el desarrollo de este proyecto.

Este es un logro conjunto para todos nosotros, ya que todos han contribuido significativamente en la creación de este documento, a los tutores, gracias por sus conocimientos transmitidos, su

apoyo continuo y paciencia durante todo este proceso de formación.

Resumen

En este proyecto de grado se aborda de manera profunda el tema de selección de personal, conociendo que es, su importancia, como algunas empresas gestionan este proceso y las consecuencias de una inadecuada gestión en el mismo, además de conocer a profundidad sobre el tema, el objetivo principal de esta investigación es analizar dicho proceso en la empresa “Más x Menos” ubicada en Santander Colombia, esto con el fin de identificar esos puntos débiles que están generando una serie de consecuencias en el desempeño del puesto y por lo mismo en la organización. Por todo lo anterior, se indaga en diferentes fuentes tanto primarias como secundarias para recaudar información que permita un mejor análisis, en cuanto a la metodología, la investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptiva, para la recolección de datos cuantitativos se aplica una encuesta a una muestra conformada por 45 trabajadores entre hombres y mujeres tanto nuevos como antiguos, al obtener los resultados se hace un análisis minucioso de los datos y luego se procede a elaborar conclusiones que permitan encontrar la solución al problema de rotación de personal en la empresa que se estudia, es decir, “Más x Menos”, finalmente se puede decir, que estos resultados también pueden ayudar a otras empresas a reflexionar sobre cómo están gestionando el proceso de selección de personal y la importancia del mismo para el buen desempeño en el puesto de trabajo y productividad de la empresa.

Palabras clave: Selección de personal, análisis, rotación, organización, puesto de trabajo.

Abstract

In this degree project, the topic of personnel selection is addressed in depth, knowing what it is, its importance, how some companies manage this process and the consequences of inadequate management in it, in addition to knowing in depth about the subject, the main objective of this research is to analyze this process in the company "Más x Menos" located in Santander Colombia, this in order to identify those weak points that are generating a series of consequences in the performance of the position and therefore in the organization. For all the above, different sources, both primary and secondary, are investigated to collect information that allows a better analysis, in terms of methodology, the research has a quantitative approach of a descriptive type, for the collection of quantitative data a survey is applied to a sample made up of 45 When the results are obtained, a thorough analysis of the data is carried out and then conclusions are drawn to find the solution to the problem of staff turnover in the company being studied, i.e. "More x Less". Finally, it can be said that these results can also help other companies to reflect on how they are managing the personnel selection process and its importance for good performance in the workplace and productivity of the company.

Keywords: Personnel selection, analysis, rotation, organization, workstation

Contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	11
Formulación o pregunta	12
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Marco de Referencia	16
Antecedentes	16
Marco Teórico.....	19
La Selección de Personal	19
La Selección de Personal en Las Empresas de Colombia.....	20
Efectos de una Inadecuada Selección de Personal.....	22
Marco Legal	24
Metodología	27
Tipo de Investigación.....	27
Diseño y procedimiento	27
Revisión documental.....	27
Diseño de la encuesta.....	27
Aplicación de la encuesta.....	27
Análisis cuantitativo.....	28
Conclusiones y recomendaciones	28

Población y Muestra	28
Análisis Estadístico.....	28
Resultados.....	29
Conclusiones.....	44
Recomendaciones	46
Referencias.....	49
Apéndices.....	53

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Edad de los trabajadores de la empresa Más X Menos</i>	29
Figura 2 <i>Género de los trabajadores de la empresa Más x Menos</i>	30
Figura 3 <i>Áreas de trabajo de los trabajadores de la empresa Más x Menos</i>	31
Figura 4 <i>Importancia de una selección efectiva para los empleados de Más x Menos</i>	32
Figura 5 <i>Factores para evaluar la idoneidad de un candidato en Más x Menos</i>	33
Figura 6 <i>Experiencias deficientes en el proceso de selección en Más x Menos</i>	34
Figura 7 <i>Aplicación de pruebas a los trabajadores de Más por Menos</i>	35
Figura 8 <i>Tipo de prueba aplicada a los trabajadores de Más x Menos</i>	36
Figura 9 <i>Participación de los trabajadores en el proceso de inducción</i>	37
Figura 10 <i>Estrategias para mejorar la retención y compromiso de los empleados en Más x Menos</i>	38
Figura 11 <i>Influencia de la promoción interna en la cultura laboral y rotación de personal</i>	39
Figura 12 <i>Percepción de los trabajadores sobre el clima laboral en Más x Menos</i>	40
Figura 13 <i>Medio por el que ingresaron los trabajadores a la empresa Más x Menos</i>	41
Figura 14 <i>Conocimiento de los trabajadores acerca de sus funciones en el puesto de trabajo</i>	42
Figura 15 <i>Importancia de la alineación de objetivos</i>	43

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Encuesta</i>	53
---	----

Introducción

Para que una organización funcione de manera correcta y se mantenga en el tiempo debe contar con elementos importantes tales como: tecnológicos, financieros, técnicos y humanos, sin embargo, cabe resaltar que uno a los que se debe dar prioridad es al recurso humano, por lo mismo, el departamento de recursos humanos es de gran importancia dentro de la organización, ya que es allí donde se gestiona el personal que trabaja en la misma, en el cual se incluyen procesos tales como: reclutamiento, selección, contratación, etc. en el caso de la selección de personal, que es el tema que se abordará en este documento, este consiste en determinar a través de técnicas o herramientas, que personas se ajustan a los requerimientos y necesidades de la empresa para desarrollar funciones y tareas que permitan alcanzar los objetivos propuestos. (Oltra Comorera). Este es un proceso fundamental, debido a que en el desarrollo del mismo es donde podemos encontrar las habilidades, conocimientos, destrezas en los candidatos permitiendo hacer una adecuada selección.

Actualmente, existen muchas empresas donde no se lleva a cabo un adecuado proceso de selección y esto se evidencia en la empresa Más x Menos la cual está ubicada en Santander Colombia, donde actualmente se manifiesta una constante entrada y salida de empleados que como consecuencia está generando una serie de problemas internos dentro de la misma, lo que quiere decir, que la selección no ha sido la más adecuada y se está contratando personal que no se ajusta a los requerimientos del puesto.

Por todo lo anteriormente dicho, se llevará a cabo una investigación enfocada en la selección de personal, con lo cual se espera identificar y aplicar las técnicas necesarias para hacer una adecuada selección, escogiendo perfiles que se ajusten al puesto y necesidades de la empresa y de esa manera dar solución al problema identificado.

Planteamiento del Problema

La empresa “Más x Menos”, ubicada en Santander Colombia, es una organización que se dedica a la comercialización, producción e importación de bienes de consumo y complementarios para el hogar. En los últimos años, la empresa se ha enfrentado a un desafío crucial que amenaza su continuidad y calidad en sus procesos: la alta rotación de personal

Lo anteriormente mencionado, se manifiesta a través de la constante entrada y salida de empleados, lo que genera una serie de problemas internos. Esta situación se atribuye a varias causas fundamentales. En primer lugar, la empresa ha carecido de un proceso de selección de personal sólido y efectivo. Esto ha llevado a la contratación de candidatos que no se ajustan adecuadamente a los requerimientos del puesto y a la cultura organizacional. Además, la falta de un sistema de comunicación efectiva para dar a conocer los objetivos organizacionales ha llevado a una falta de compromiso por parte de los empleados con el plan estratégico de la empresa.

Si no se aborda de manera efectiva la alta rotación de personal y la inadecuada selección de candidatos, la empresa “Más x Menos” comenzará enfrentando dificultades para mantener la continuidad en sus operaciones y la calidad en sus servicios. Esto podría llevar a pérdida de clientes, la disminución de la rentabilidad y la degradación de la reputación de la empresa en el mercado.

Para resolver este problema y garantizar la contratación de candidatos adecuados, es esencial implementar un proceso de selección de personal más riguroso y efectivo en “Más x Menos”. Esto implica establecer criterios de selección claros y específicos, realizar evaluaciones adecuadas de habilidades y competencias, y fomentar una cultura organizacional sólida que atraiga y retenga al personal adecuado.

Además, utilizar técnicas de selección más adecuadas como, por ejemplo: pruebas y exámenes profesionales, test, entrevistas, etc. herramientas que son muy importantes debido a que nos proporcionan información amplia sobre el candidato permitiéndonos tomar la mejor decisión que convenga a la empresa.

El objetivo de este proyecto de investigación es mejorar el proceso de selección de personal en la empresa “Más x Menos” para garantizar la contratación de candidatos adecuados y reducir la rotación de personal. Al lograr este objetivo, se espera que la empresa pueda mantener la continuidad y la calidad en cada uno de los procesos, fortaleciendo así su posición en el mercado.

Formulación o pregunta

¿Cómo se puede mejorar el proceso de selección de personal en la empresa "Más x Menos" para garantizar la contratación de candidatos adecuados y reducir la rotación de personal, con el fin de asegurar la continuidad y la calidad en cada uno de sus procesos?

Justificación

En un contexto de creciente globalización y competencia feroz, las empresas se encuentran ante un desafío crucial: contar con un personal altamente capacitado, no solo en términos de conocimientos, sino también en habilidades y destrezas que se ajustan a los requerimientos de cada puesto. Este personal debe contribuir de manera significativa al logro de los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar.

En Colombia, actualmente se presenta escasez de talento humano capacitado, es una problemática bastante preocupante, la contratación de personal capacitado en las empresas es difícil según información recopilada con la última encuesta de Manpower Group en Colombia, y esto ha causado preocupación y propuestas a posibles soluciones ante este flagelo, es por ello que Colombia ha destinado un poco más del 0,1 % de su producto interno bruto (PIB) según cifras de 2014 dadas por la red mundial de aprendizaje GAN, para formación de empleados según competencias, y para retener el talento humano, se le ha recomendado a las empresas mantener constante capacitación, reconocimiento económico justo y experiencias que generen retos a esta nueva generación de empleados, se cree que esto puede servir para superar la escasez del talento humano capacitado.

Las empresas al igual que los empleados tienen necesidades propias, y el atender dichas necesidades al mismo tiempo, en definitiva, traerá ganancia para las dos partes, y esto permitirá un mejor desarrollo y permanencia laboral al empleado y al igual a nivel de empresa. Las empresas pueden crecer al mismo tiempo que les permiten a sus empleados crecer también facilitándoles los medios para que ellos se desarrollen y crezcan como profesionales dentro de la organización, propiciando así bienestar y formación; cuando esto se da, sin duda algún se mejora

la productividad y se crea compromiso entre las partes evitando la deserción de los empleados y por ende la pérdida de inversión hecha por la empresa.

(el COLOMBIANO)

La empresa "Más x Menos" es una de las que se enfrenta actualmente a este desafío, ya que experimenta un elevado nivel de rotación de personal, es decir, una constante entrada y salida de empleados. Esto se atribuye a un proceso de selección inadecuado que ha llevado a la contratación de colaboradores que no se ajustan a los requisitos del puesto.

Por lo anteriormente dicho, esta investigación se hace necesaria para analizar a fondo el proceso de selección de personal en la empresa. A través de la aplicación de una encuesta, se busca identificar las debilidades en los trabajadores que impiden un buen desempeño en la empresa. La investigación tiene como objetivo contribuir a la solución de este problema, ya que, de no abordarse adecuadamente, la empresa podría enfrentar problemas más graves en sus procesos e incluso correr el riesgo de desaparecer.

Por otro lado, además de beneficiar a la empresa "Más x Menos", esta investigación también puede ser útil para otros empresarios que enfrenten problemas similares. Los resultados se compartirán públicamente, brindando a otros empresarios acceso a información valiosa sobre la gestión del talento humano y los procesos a tener en cuenta antes de la contratación.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de selección en la empresa, proponiendo soluciones basadas en las mejores prácticas, los desafíos actuales y así poder lograr establecer los requerimientos del talento humano acordes a las necesidades de la organización.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis exhaustivo del proceso de selección de personal actual en la empresa, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora en base a las mejores prácticas de reclutamiento y selección, aplicando técnicas como la encuesta que suministren información confiable sobre los trabajadores y su desempeño en el puesto de trabajo.

Identificar los desafíos específicos que enfrenta la empresa en el proceso de selección de personal, incluyendo posibles obstáculos internos y externos que afectan la contratación de candidatos adecuados.

Desarrollar un conjunto de recomendaciones y propuestas de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa, basado en las mejores prácticas identificadas y diseñadas para alinear los requerimientos del talento humano con las necesidades organizacionales.

Marco de Referencia

Antecedentes

Según Arturo, AA (2019), "Identificar profesionales comprometidos y dispuestos a aportar sus competencias y logros, que marquen la diferencia y encajen en una organización determinada, es un gran desafío"(p. 8), esto subraya la dificultad de encontrar personal adecuado que se ajuste a las necesidades específicas de la empresa. Por lo tanto, es crucial dar la debida importancia a cada etapa del proceso de selección de personal, ya que de ello depende encontrar el recurso valioso que contribuirá al éxito de la organización.

En relación a los procesos involucrados, específicamente el proceso de selección de personal, López, MJN, & López, MJN (1999) señalan que, "en el pasado no se le dio la importancia necesaria, lo que resultaba en contrataciones poco adecuadas que afectaban negativamente la productividad de la empresa" (p.15).

En el ámbito empresarial contemporáneo, el proceso de selección de personal se ha convertido en un desafío crítico que influye en el éxito y la eficiencia de las organizaciones. Numerosos estudios han arrojado luz sobre la importancia de esta tarea y sus implicaciones en el rendimiento y la dinámica laboral.

Una investigación de gran relevancia realizada por Schmidt y Hunter (1998) resalta que la elección adecuada de personal puede tener un impacto sustancial en el rendimiento laboral y la productividad de una empresa. Este estudio proporciona una visión valiosa de cómo la identificación de candidatos que se ajusten perfectamente al puesto puede marcar la diferencia en el logro de los objetivos empresariales.

El proceso de selección de personal inadecuado puede desencadenar una serie de problemas, incluida una alta rotación de empleados. Barrick y Zimmerman (2005) encontraron evidencia sólida de que cuando las personas no encajan bien en sus roles, tienen más probabilidades de renunciar, lo que crea una interrupción costosa en la continuidad de los equipos de trabajo. Este hallazgo subraya la importancia de alinear las habilidades y la personalidad de un individuo con los requisitos del puesto.

Más recientemente, Huselid (2011) exploró la gestión estratégica de recursos humanos y cómo esta puede influir en el éxito global de una organización. Este estudio resalta la necesidad de un proceso de selección de personal que se integre de manera efectiva en la estrategia general de la empresa y contribuya a sus objetivos a largo plazo.

Para ilustrar estos desafíos en la selección de personal, consideremos el caso de "Más x Menos", una destacada empresa en la venta de productos de la canasta familiar. A pesar de su éxito en el mercado, la compañía ha experimentado problemas persistentes de alta rotación de personal en los últimos años. Esta situación ha conllevado costos significativos y ha generado tensiones en el entorno laboral. Además, las promociones internas han resultado en controversias y conflictos entre los empleados.

La empresa "Más x Menos" es líder en la comercialización de productos de la canasta familiar, lo que implica la constante necesidad de contratar nuevo personal para mantener y mejorar la atención al cliente, sin embargo, la selección de personal no siempre es adecuada, lo que ha dado lugar a renuncias frecuentes y una disminución en la productividad. La rotación constante no solo afecta la productividad, sino que también representa un costo significativo para la empresa y ha llevado a errores que afectan la clientela y la reputación de la empresa.

La política de permitir que los familiares de los empleados trabajen en la empresa y la promoción interna, a menudo pueden generar controversias y rotación de personal; la gestión inadecuada de recursos humanos y la elección de candidatos inapropiados está afectando gravemente a la empresa, generando debilidades que afectan la productividad, eficiencia y eficacia. Es fundamental abordar estas cuestiones para mejorar la selección de personal y, en última instancia, la productividad de la compañía.

Marco Teórico

La Selección de Personal

La empresa "Más x Menos", ubicada en Santander, Colombia, se enfrenta a desafíos significativos en su proceso de selección de personal. La importancia de este proceso radica en la necesidad de encontrar a las personas más idóneas para cada puesto, dada la variabilidad en las capacidades y características individuales de los candidatos. El proceso de selección de personal es crucial para mejorar la eficiencia y el desempeño de la organización.

La enorme existencia de variabilidad humana es uno de los factores que ha dado paso a la selección de personal, pues es importante destacar que existen muchas diferencias individuales tanto en lo físico como psicológico, lo cual influye en el comportamiento y desempeño de cada individuo dentro de la organización, y es por esta misma razón que en la actualidad se está dando más importancia al proceso de selección de personal con el fin de colocar a la persona más idónea en cada puesto y así lograr una mayor eficiencia y desempeño.

El proceso de selección de personal, es aquel que se lleva por medio de técnicas o herramientas con el fin de identificar el personal que se ajusta de manera efectiva a lo que requiere y necesita la empresa, ya que este ajuste, les permitirá a los empleados un mejor desarrollo de las tareas llevando así a la empresa a lograr objetivos propuestos; esto nos deja entender que antes de seleccionar el mejor candidato se debe seleccionar el que más se ajusta al puesto. Es de suma importancia también, que para que la persona seleccionada tenga el conocimiento, la experiencia, habilidades y actitud para el desarrollo eficiente de sus tareas, pues de ser así, el desarrollo de sus funciones contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

(Iglesias Álvarez)

Charry Vargas, S. (2020) manifiesta lo siguiente:

La selección de personal es un proceso que tiene varios puntos de vista y definiciones de acuerdo al autor, para empresas de reclutamiento como Manpower Professional, La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. (p.26)

Por otro lado, Chiavenato, I. (2011) señala que:

“La selección de personal consiste en buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”

Además, afirma que “la selección toma la forma de proceso de comparación y decisión tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida” (pp. 144-145)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se puede inferir que sea cual sea la definición que se le dé al proceso de selección de personal, en está siempre va estar presente la toma de decisión sobre cuál es el mejor candidato para ocupar un puesto.

La Selección de Personal en Las Empresas de Colombia

En cuanto al proceso de selección en Colombia, Piza, Y., *et al*, (2023) manifiestan lo siguiente:

La selección de personal presenta un sin fin de inconvenientes en todas las empresas sin importar su tamaño, objeto o ubicación, ya que no se realiza de la manera más cuidadosa o rigurosa posible debido a que no se dispone de estrategias, tiempo o recursos financieros. (p.9)

Según Noguera, J. M. (2015) “aún se puede encontrar un gran número de empresas que no considera a sus trabajadores como capital importante a ser estimados de valor dentro de la empresa y en la búsqueda del cumplimiento de objetivos y el logro del éxito” (p.16), lo anterior significa que el problema en la selección de personal que muchas empresas enfrentan entre ellas “Mas x Menos”, se origina en la poca importancia que se le da al talento humano.

Por otro lado, Noguera, J. M. (2015) también señala que, “en algunas empresas aun predominan características impropias en los procesos de selección, pues toman las decisiones respecto a los candidatos, basados en intuiciones, aspectos socioculturales, y hasta discriminatorios” (P.30)

Las manifestaciones de estos actores basadas en sus investigaciones, permiten conocer que aún en la actualidad algunas empresas no están teniendo en cuenta un adecuado proceso de selección de personal, por lo cual, se enfrentan a altos niveles de rotación que influye de manera negativa en la misma, situación que se evidencia en la empresa “Más x Menos”.

Este marco teórico proporciona el contexto necesario para comprender los desafíos en el proceso de selección de personal en la empresa "Más x Menos". Estos desafíos se relacionan directamente con el planteamiento del problema y los objetivos específicos de esta investigación, que buscan mejorar el proceso de selección de personal para reducir la rotación de personal y garantizar la contratación de candidatos adecuados en "Más x Menos"

Efectos de una Inadecuada Selección de Personal

Nisr, S. M., *et al.* (2022) afirman lo siguiente:

Hace un par de décadas atrás se escogían a los candidatos sin garantizar que éstos contaran con las habilidades y competencias necesarias para cubrir los puestos vacantes, y por ende las empresas obtenían resultados inadecuados y consecuencias que afectaban su rendimiento tales como accidentes laborales, un clima laboral desagradable, altas rotaciones de personal y una baja productividad (p.25)

Este aspecto es esencial para comprender cómo una selección de personal ineficaz puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la estabilidad de "Más x Menos" y cómo mejorar este proceso es crucial para abordar estos efectos adversos.

El marco teórico proporcionado refuerza la necesidad de la investigación que estamos realizando en "Más x Menos" para mejorar el proceso de selección de personal. En primer lugar, al destacar la variabilidad en las capacidades y características de las personas, subraya la importancia de la selección de personal para asignar a los candidatos más adecuados a cada puesto y lograr una mayor eficiencia y desempeño.

Además, al señalar los desafíos comunes en la selección de personal en las empresas colombianas, incluyendo la falta de estrategias sólidas, recursos financieros limitados y prácticas de selección inadecuadas, se establece un vínculo directo con la situación en "Más x Menos". Estos desafíos son relevantes y respaldan la necesidad de mejorar el proceso de selección en la empresa.

El efecto de una selección de personal inadecuada, que puede resultar en accidentes laborales, un clima laboral desagradable, altas tasas de rotación de personal y baja productividad,

confirma la urgencia de abordar este problema en "Más x Menos" y refuerza la importancia de nuestros objetivos específicos para mejorar el proceso de selección.

En resumen, el marco teórico proporciona una base sólida que respalda nuestra investigación al destacar los desafíos comunes en la selección de personal en las empresas colombianas y los efectos adversos de una selección inadecuada. Nuestra investigación se enfoca en abordar estos desafíos y mejorar el proceso de selección en "Más x Menos" para garantizar la contratación de candidatos adecuados y reducir la rotación de personal.

Marco Legal

A nivel internacional existen las leyes encargadas de establecer normas para la selección de personal, cabe resaltar que las leyes varían de acuerdo al país, ya que en cada país existen leyes específicas en torno al tema.

En Colombia, la selección de personal está regulada por: Código sustantivo del trabajo, Ley 50 de 1990, que establece los derechos de los trabajadores. Además, el ministerio del trabajo y la unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleados (UAE SPE) establece normas y lineamientos para la selección de personal en las empresas.

Por otro lado, el decreto 256 de 1994, regula el proceso de selección mediante la comprobación del mérito, en el artículo 2° se menciona que, el proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública y el ascenso de los empleados, con base en el mérito, mediante sistemas que permitan la participación democrática, en igualdad de oportunidades, de todos los colombianos que demuestren poseer los requisitos para desempeñar los empleos. (*Decreto 256 de 1994 - Gestor Normativo*, 2015)

Así mismo, quienes adelanten procesos de selección laboral están en la obligación de acatar las pautas legales y jurisprudenciales que regulan la materia, por ejemplo, la aplicación de los principios de buena fe, razonabilidad y proporcionalidad en las decisiones que tomen respecto a la selección o exclusión de una persona para un determinado cargo. (corte constitucional, 2021)

La ley 361 de 1997 Artículos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 establece las medidas de protección a las personas con discapacidad, en el ámbito laboral y en otros aspectos de la vida cotidiana.

El código sustantivo del trabajo y las normas laborales establecen los procedimientos y requisitos para la selección de personal, incluyendo la revisión de antecedentes, entrevistas y

pruebas psicológicas, entre otras, Supermercados Mas x Menos debe cumplir con las disposiciones de esta ley al considerar a personas con discapacidad en sus procesos de selección.

[Fuente: Ley 361 de 1997]

En el contexto de Supermercados Más x Menos, la selección de personal está sujeta a un marco legal que regula los procesos de selección de empleados. A continuación, se presentan aspectos clave del marco legal que se aplican a la empresa y las referencias de donde proviene la información:

Código sustantivo del trabajo, Ley 50 de 1990: Esta ley establece los derechos y regulaciones fundamentales relacionados con el empleo y las relaciones laborales en Colombia. Entre otros aspectos, garantiza la igualdad de oportunidades en el proceso de selección de personal. [Fuente: Ley 50 de 1990]

Ministerio del Trabajo y UAE SPE: El Ministerio del Trabajo y la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleados (UAE SPE) son entidades gubernamentales encargadas de establecer normas y lineamientos para la selección de personal en las empresas, incluyendo Supermercados Mas x Menos. [Fuente: Ministerio del Trabajo de Colombia, UAE SPE]

Decreto 256 de 1994 capítulo 1: El Decreto 256 de 1994 regula el proceso de selección mediante la comprobación del mérito. Este decreto establece que el proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública y el ascenso de los empleados, con base en el mérito y la igualdad de oportunidades. [Fuente: Decreto 256 de 1994 - Gestor Normativo, 2015]

Principios Jurisprudenciales: La Corte Constitucional, en sus decisiones, ha enfatizado la importancia de aplicar principios como la buena fe, razonabilidad y proporcionalidad en las

decisiones relacionadas con la selección de personal. Los procesos de selección en Supermercados “Mas x Menos” deben estar en concordancia con estas pautas legales y jurisprudenciales. [Fuente: Corte Constitucional de Colombia, 2021]

Código Sustantivo del Trabajo y Normas Laborales: El Código Sustantivo del Trabajo y otras normas laborales en Colombia establece los procedimientos y requisitos para la selección de personal, incluyendo la revisión de antecedentes, entrevistas, pruebas psicológicas y otros aspectos relacionados con el proceso de selección. [Fuente: Código Sustantivo del Trabajo y normativas laborales]

Finalmente, se mencionan algunas políticas que establece la empresa “Más x Menos” entre las cuales está la política de permitir que los familiares de los empleados trabajen en la empresa y la promoción interna.

Metodología

Tipo de Investigación

La investigación se llevó a cabo a través de una metodología cuantitativa con un enfoque descriptivo. Esta metodología permitió analizar en profundidad el proceso de selección de personal en la empresa "Más x Menos" y proporcionar una visión completa de sus características y desafíos.

Diseño y procedimiento

Revisión documental

Se realizó una revisión documental exhaustiva que abarcó una variedad de fuentes confiables, incluyendo, investigaciones previas informes de recursos humanos e internos de la empresa. Esta investigación proporcionó una base sólida para comprender el contexto y las mejores prácticas en la selección de personal.

Diseño de la encuesta

Se elaboró una encuesta detallada que contuvo preguntas cerradas diseñada cuidadosamente para obtener datos cuantitativos específicos sobre el proceso de selección. El diseño de la encuesta se basó en las mejores prácticas de investigación y en las necesidades identificadas en la revisión documental.

Aplicación de la encuesta

La encuesta se aplicó a una muestra estratificada de 45 empleados de la empresa "Más x Menos" se garantizó que la muestra incluyera empleados nuevos y antiguos, con una distribución equitativa de género (hombres y mujeres). La aplicación de la encuesta se llevó a cabo con rigurosidad y siguiendo procedimientos éticos.

Análisis cuantitativo

Los datos recopilados a través de la encuesta se sometieron a un análisis estadístico riguroso. Se utilizaron herramientas de análisis cuantitativo para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas en los datos. Este análisis proporcionó una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los empleados con respecto al proceso de selección.

Conclusiones y recomendaciones

Con base en los hallazgos del análisis cuantitativo, se elaboraron conclusiones sólidas y recomendaciones específicas. Estas recomendaciones fueron diseñadas para abordar las áreas de mejora identificadas y alinear el proceso de selección con las necesidades de la organización.

Población y Muestra

La población de estudio estuvo compuesta por empleados que ingresaron a trabajar en la empresa “Mas x Menos” durante el mes de octubre del año actual y aquellos empleados que continúan trabajando desde el mes de octubre del año anterior. La muestra se conformó por un total de 45 empleados, asegurando una representación equitativa de género y una combinación de empleados nuevos y antiguos.

Análisis Estadístico

El análisis estadístico se llevó a cabo utilizando software especializado para garantizar la precisión y la confiabilidad de los resultados. Se aplicaron técnicas estadísticas adecuadas para cuantificar las respuestas y descubrir insights significativos en los datos.

Esta metodología ampliada proporcionó un enfoque más detallado y completo para la investigación, centrándose en un análisis cuantitativo profundo del proceso de selección de personal en la empresa “Mas x Menos”.

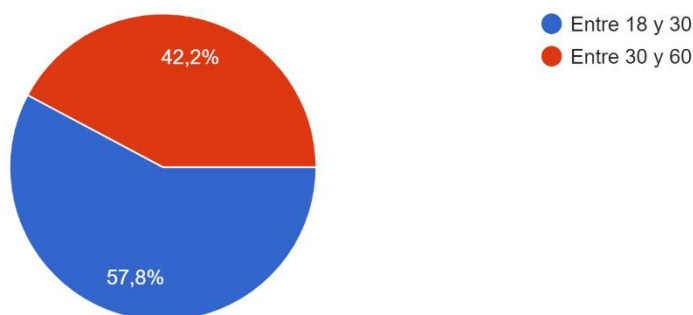
Resultados

Pregunta 1: Edad

Figura 1

Edad de los Trabajadores de la Empresa Más X Menos – Noviembre de 2023

Edad
45 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

Al analizar la gráfica 1, se puede conocer que la mayoría de los empleados está entre los 18 y 30 años de edad porcentaje que corresponde a un 57,8%, esta demografía podría tener expectativas y necesidades diferentes en comparación con empleados mayores.

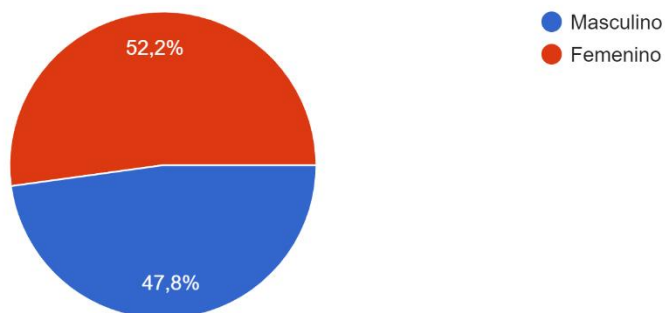
La mayoría de empleados se encuentra en el rango de 18 a 30 años, sugiriendo una fuerza laboral joven con posibles expectativas y preferencias distintas.

Pregunta 2: Especifique su género

Figura 2

Género de los Trabajadores de la Empresa Más x Menos – Noviembre de 2023

Especifique su género
46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

En la gráfica 2, se evidencia una distribución equitativa entre géneros (Masculino:47,8%, Femenino: 52,2%), es importante considerar posibles diferencias en la experiencia laboral y expectativas.

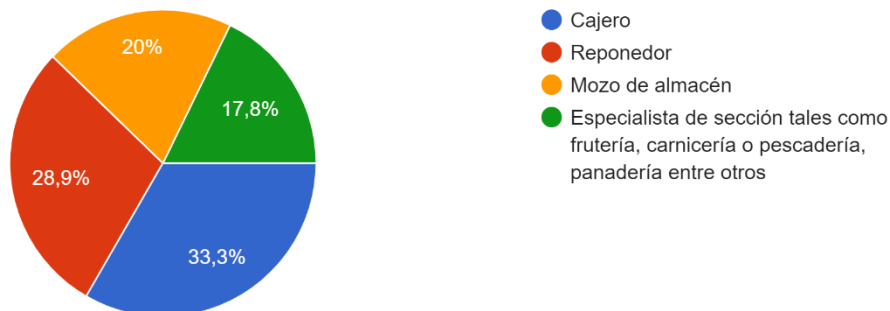
La distribución equitativa entre géneros destaca la importancia de estrategias de retención que consideren las distintas perspectivas y necesidades.

Pregunta 3: ¿A qué área de trabajo pertenece?

Figura 3

Áreas de Trabajo de los Trabajadores de la Empresa Más x Menos – Noviembre de 2023

¿A qué área de trabajo pertenece?
45 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

En esta gráfica, se puede observar que, en cuanto al cargo desempeñado en las diferentes áreas, predomina el de cajero con un 33,3 % de trabajadores le sigue el de reponedor con un 28,9%, en el puesto de mozo de almacén se desempeña un 20% y finalmente en el de especialistas en sección de frutas, carnicería y otros se desempeña un 17,8% de los trabajadores encuestados.

Esta diversidad de funciones podría influir en percepciones sobre el proceso de selección.

La predominancia de cajeros y reponedores podrá indicar la necesidad de estrategias específicas para retener personal en estas áreas de mayor rotación.

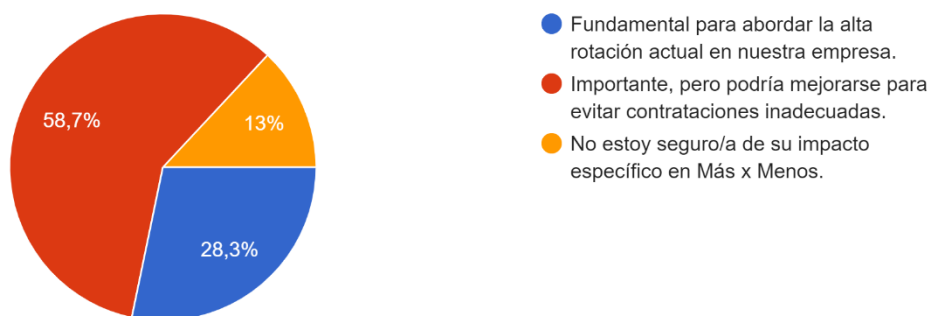
Pregunta 4: ¿Cómo describiría la importancia de contar con un proceso de selección efectiva en su experiencia laboral en Más X Menos?

Figura 4

Importancia de una Selección Efectiva Para los Empleados de Más x Menos – Noviembre de 2023

¿Cómo describiría la importancia de contar con un proceso de selección efectiva en su experiencia laboral en Más x Menos?

46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

En esta gráfica, se evidencia que un 28,3% de los trabajadores encuestados describe la importancia de contar con un proceso de selección efectiva como fundamental para abordar la alta rotación de personal, un 58,7% como importante pero mejorable para evitar contrataciones inadecuadas y un 13% no está seguro del impacto específico en Más x Menos, esto indica oportunidades de mejora y ajuste en estrategias de selección.

La mayoría considera importante el proceso, pero con espacio para mejoras, por lo tanto, se sugiere una revisión profunda de las prácticas actuales de selección.

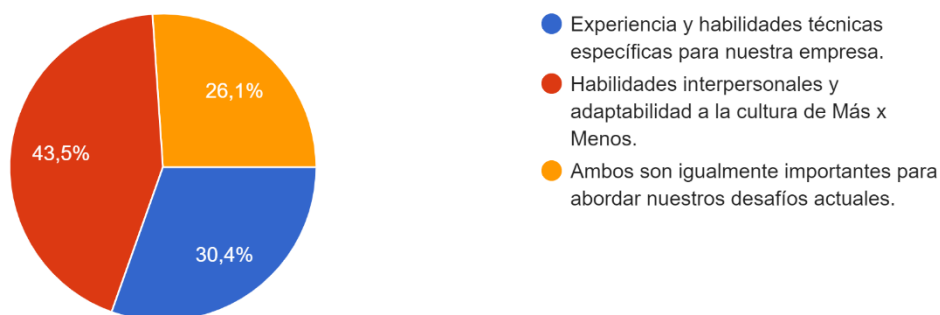
Pregunta 5: ¿Qué factores considera más críticos al evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto en Más x Menos?

Figura 5

Factores Para Evaluar la Idoneidad de un Candidato en Más x Menos – Noviembre de 2023

¿Qué factores considera más críticos al evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto en Más x Menos?

46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

En esta gráfica 5, se puede observar que del total de trabajadores encuestados en Más x Menos, un 30,4% considera como factores críticos para evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto, la experiencia y habilidades técnicas, un 43,5% las habilidades interpersonales y adaptabilidad y finalmente un 26,1% considera que ambos son igualmente importantes.

De lo anterior, se puede concluir que destaca la importancia de habilidades interpersonales y adaptabilidad, los cuales son factores clave, resaltando la importancia de evaluar estas competencias durante el proceso de selección.

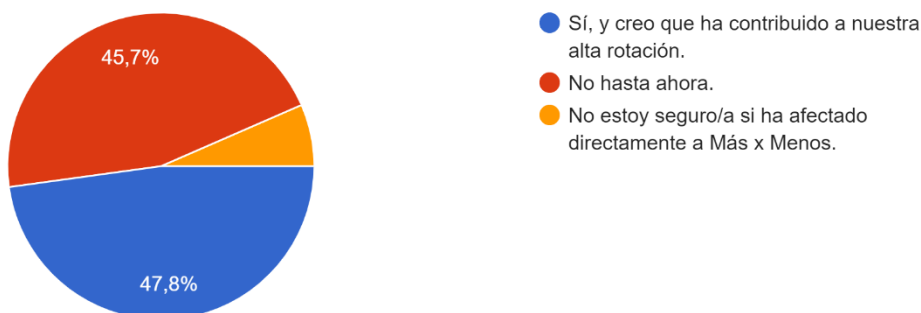
Pregunta 6: ¿Ha experimentado alguna vez un proceso de selección que considera deficiente en cuanto a la identificación de habilidades y contribuciones de los empleados en Más x Menos?

Figura 6

Experiencias Deficientes en el Proceso de Selección en Más x Menos – Noviembre de 2023.

¿Ha experimentado alguna vez un proceso de selección que considera deficiente en cuanto a la identificación de habilidades y contribuciones de los empleados en Más x Menos?

46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

De acuerdo a los resultados evidenciados en la gráfica 6, se puede determinar que el 47,8 % de los empleados acepta que si ha experimentado procesos de selección de personal deficiente en cuanto a identificación de habilidades y contribuciones de los empleados en Más x Menos y que de hecho estos procesos deficientes han contribuido a la alta rotación de personal que se presenta actualmente en la empresa, por otro lado, el 45,7% manifiesta no haber experimentado procesos de selección deficiente y finalmente el 6,5% no está seguro si afectó directamente a Más x Menos, por lo mismo, y teniendo en cuenta el porcentaje negativo es que se hace necesario identificar áreas específicas para mejorar el proceso de selección.

La percepción de contribución a la rotación sugiere áreas de mejora en la identificación de candidatos adecuados.

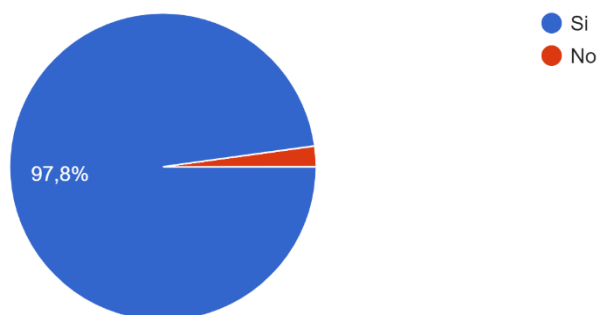
Pregunta 7: ¿Antes de su contratación le realizaron algún tipo de pruebas?

Figura 7

Aplicación de Pruebas a los Trabajadores de Más x Menos – Noviembre de 2023

¿Antes de su contratación le realizaron algún tipo de pruebas?

46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

En cuanto a las pruebas aplicadas a los trabajadores, los resultados en la gráfica 7 muestran que a un 97,8% si le aplicaron dichas pruebas y tan solo a un 2,2% no.

Lo anterior indica una alta participación en pruebas y un enfoque integral en la evaluación, pero es esencial revisar la efectividad de las mismas.

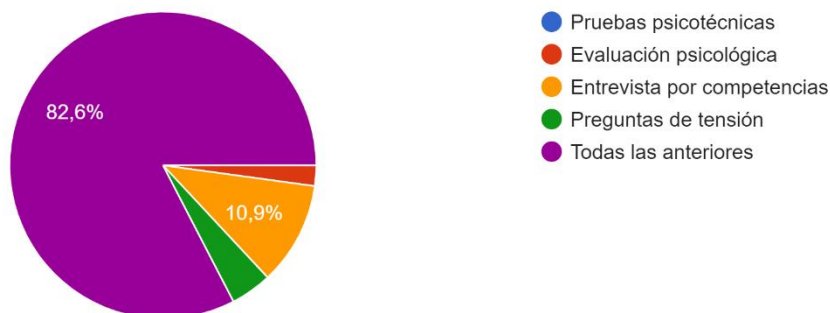
Pregunta 8: Si su respuesta a lo anterior es si mencione Cuáles

Figura 8

Tipo de Prueba Aplicada a los Trabajadores de Más x Menos – Noviembre del 2023

Si su respuesta a lo anterior es si mencione cuáles.

46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

Del 97,8% de los trabajadores a los que se aplicaron pruebas antes de la contratación, en la gráfica 8, se puede apreciar que al 82,6% manifiesta que se les aplicó más de una prueba, comprendiendo pruebas psicotécnicas, psicológicas, entrevista y preguntas de tensión, seguido de un 10,9% a los que solo les aplicaron una entrevista.

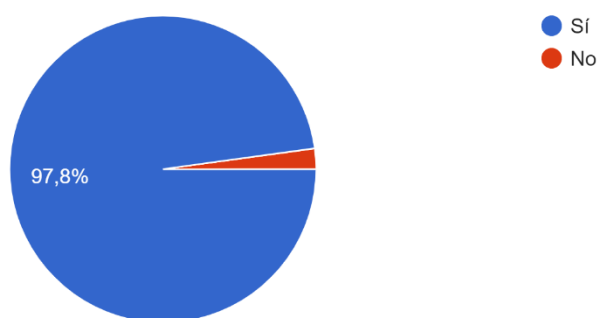
Pregunta 9: ¿Participó en el proceso de inducción permitiéndole conocer la empresa en general, su puesto de trabajo y funciones dentro del mismo?

Figura 9

Participación de los Trabajadores en el Proceso de Inducción - Noviembre de 2023

¿Participó en el proceso de inducción permitiéndole conocer la empresa en general, su puesto de trabajo y funciones dentro del mismo?

46 respuestas



Fuente. Elaboración Propia (2023)

Interpretación

Los resultados de la gráfica 9, arrojan evidencia de que un 97,8% del total de trabajadores encuestados si participó en el proceso de inducción y tan solo un 2,2% no participó, lo cual indica una alta participación e interés general en conocer la empresa y sus funciones, pero es crucial evaluar si la información transmitida se traduce en un entendimiento efectivo del puesto.

Pregunta 10: ¿Qué estrategias propone para mejorar la retención del talento y el compromiso de los empleados en Más x Menos, especialmente para aquellos contratados a través de bolsas de empleo?

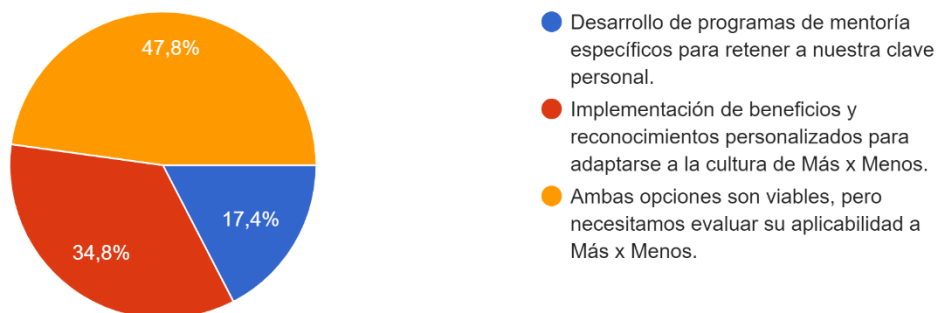
Figura 10

Estrategias Para Mejorar la Retención y Compromiso de los Empleados en Más x Menos –

Noviembre de 2023

¿Qué estrategias propone para mejorar la retención de talento y el compromiso de los empleados en Más x Menos, especialmente para aquellos contratados a través de bolsas de empleo?

46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

Los resultados de la gráfica 10, permiten conocer algunas estrategias propuestas por los trabajadores de Más x Menos para retener el talento, pues se observa que un 17,4% propone el desarrollo de programas de mentoría, un 34,8% propone la implementación de beneficios y reconocimientos y un 47,8% considera que se deben implementar todas las estrategias antes mencionadas, esta es una valiosa indicación para diseñar programas de retención más efectivos, por otro lado, la preferencia por los beneficios y reconocimientos personalizados destaca la importancia de estrategias individualizadas para retener dicho talento.

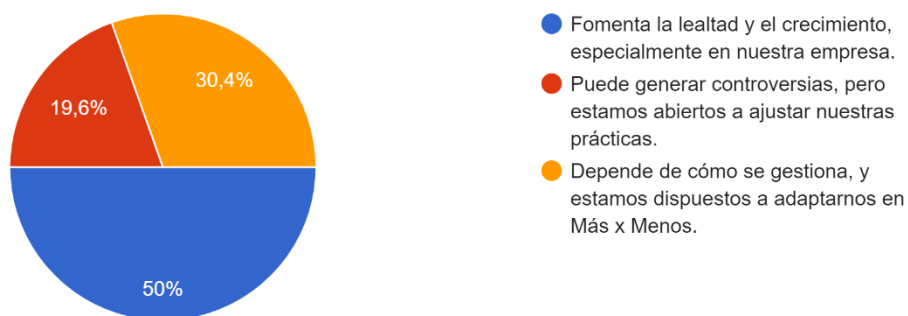
Pregunta 11: ¿Cómo cree que influye la promoción interna en la cultura laboral y la rotación de personal en Más x Menos?

Figura 11

Influencia de la Promoción Interna en la Cultura Laboral y Rotación de Personal – Noviembre de 2023

¿Cómo cree que influye la promoción interna en la cultura laboral y la rotación de personal en Más x Menos?

46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

Sobre la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la influencia de la promoción interna en la cultura laboral y la rotación de personal, la gráfica 11 permite conocer que un 50% de dichos trabajadores cree que fomenta la lealtad y el crecimiento, un 19,6% cree que genera controversias y un 30,4% piensa que todo depende de cómo se gestione, este es un punto clave para gestionar expectativas y evitar controversias.

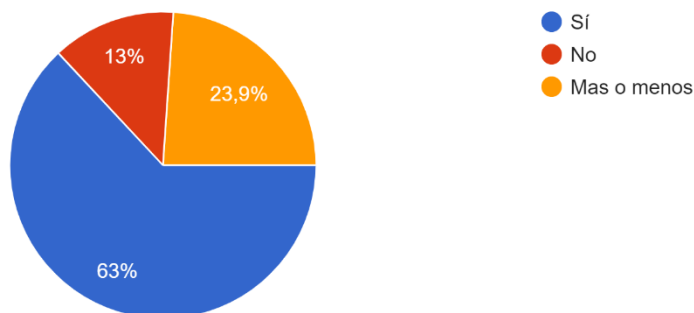
La percepción positiva de la promoción interna sugiere una oportunidad para fortalecer la lealtad y el compromiso a través de políticas de promoción efectivas.

Pregunta 12: ¿Se siente cómodo en su entorno laboral, considera que hay un buen clima?

Figura 12

Percepción de los Trabajadores Sobre el Clima Laboral en Más x Menos - Noviembre de (2023)

¿Se siente cómodo en su entorno laboral, considera que hay un buen clima?
46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

Al analizar los resultados contenidos en la gráfica 12, se puede determinar que en cuanto al ambiente laboral un 63% de los trabajadores encuestados se siente cómodo y percibe un buen ambiente o clima laboral, un 13% no se siente cómodo ni tiene la misma percepción que tiene el porcentaje de trabajadores antes mencionado y un 23,9% manifiesta que más o menos, esto indica áreas de mejora en el ambiente laboral, pues aunque la mayoría se sienten cómodos es crucial abordar ese 23,9% que responde “más o menos” para mejorar dicho clima laboral.

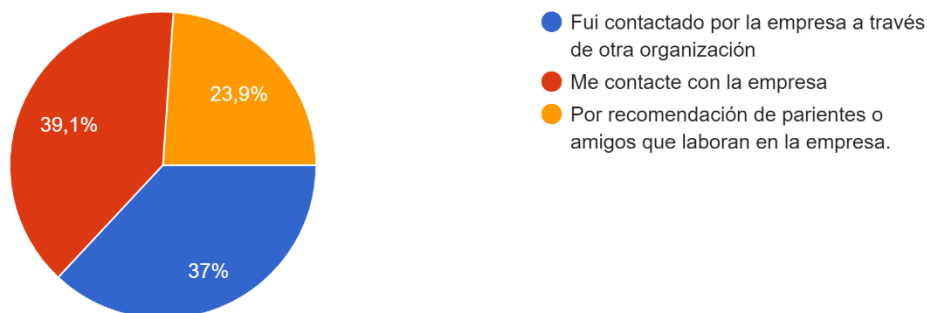
Pregunta 13: ¿Cómo logró su ingreso a la empresa?

Figura 13

Medio por el que Ingresaron los Trabajadores a la Empresa Más x Menos – Noviembre de 2023

¿Cómo logró el ingreso a la empresa?

46 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

De los encuestados, un 39,1% entró a la empresa a través de su contacto con esta, seguido de un 37% que ingreso a través del contacto con un tercero u otra organización, por último, el 23,9% ingreso por recomendación de parientes o conocidos, esto puede influir en expectativas y niveles de compromiso, por lo tanto, se concluye que diferentes formas de ingreso sugieren la necesidad de personalizar estrategias de retención según la fuente de contratación.

Pregunta 14: ¿Conoce bien sus funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

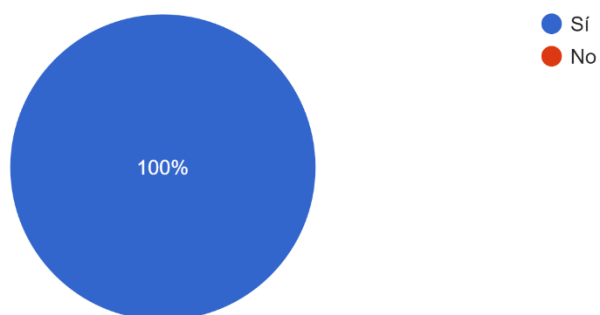
Figura 14

Conocimiento de los Trabajadores Acerca de sus Funciones en el Puesto de Trabajo –

Noviembre de 2023

¿Conoce bien sus funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

45 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

En la gráfica 14, se puede observar que el 100% de los encuestados conocen las funciones que deben desempeñar, esto es positivo, pero es esencial evaluar si este conocimiento se traduce en desempeño efectivo.

Pregunta 15: ¿Qué importancia le da a la alineación de sus objetivos personales y profesionales con los de Más x Menos?

Figura 15

Importancia de la Alineación de Objetivos – Noviembre de 2023

¿Qué importancia le da a la alineación de sus objetivos personales y profesionales con los de Más x Menos?

45 respuestas



Fuente. Elaboración propia (2023)

Interpretación

Para el 51,1% de los encuestados es importante alinear sus objetivos personales y profesionales con los de Más X Menos y están dispuestos a trabajar en ello, para el 26,7% esto es esencial, mientras que para el 22,2% no es relevante, pero están dispuestos a explorar su relevancia. Lo anterior permite, revelar áreas donde la empresa puede alinear mejor metas individuales y organizacionales.

La mayoría ve importante la alineación, pero destaca la necesidad de mejorar la comunicación para fortalecer esta conexión.

Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la encuesta aplicada a 45 trabajadores de la empresa Más x Menos se concluye que efectivamente una de las causas del problema de rotación de personal es la falta de un proceso de selección efectivo, esto debido a que los mismos trabajadores lo consideran importante para dar solución a dicho problema.

Por otro lado, se puede concluir que el problema de rotación de personal es causado específicamente por la deficiente identificación de habilidades y contribuciones de los empleados, lo cual deja ver que el proceso de selección no se ha realizado de la manera más adecuada, eso se evidencia en la aplicación de pruebas a los trabajadores, pues aunque estas se hayan aplicado a un 82,6% queda un 10,9% a los que no se les aplicó en su totalidad y aunque el porcentaje sea bajo puede ocasionar efectos negativos.

En cuanto al clima laboral se concluye que es de vital importancia implementar estrategias que permitan mejorar, ya que, aunque la mayoría de trabajadores se sienten cómodos y tienen una buena percepción sobre el mismo, no se puede ignorar ese porcentaje que no se siente bien y tiene una percepción negativa, esto debido a que puede influir negativamente en los demás trabajadores afectando las relaciones, rendimiento y productividad de la empresa.

La encuesta realizada nos deja ver el interés de los empleados en conocer la empresa y las funciones de esta, pero no está de más hacer una revisión a la información que se transmite, que sea una información clara y puntual que no genere confusión en los empleados ya que esto genera ineficiencia. El diseño de estrategias para el programa de retención es de suma importancia, cabe resaltar entre los puntos a tener en cuenta, los beneficios y los reconocimientos al empleado de manera puntual, todo esto afectara de manera positiva el personal llevándolo a tener sentido de pertenencia fortaleciendo la eficiencia en su puesto de trabajo y la lealtad y

compromiso con la empresa, otros puntos a tener cuenta son la alineación de metas de la organización y la comunicación asertiva.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se formulan considerando los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de Más x Menos en noviembre de 2023. Estas sugerencias buscan abordar áreas específicas que han surgido como puntos críticos durante el análisis de las respuestas.

Personalización en Estrategias de Retención

La diversidad de funciones en la empresa sugiere la necesidad de estrategias de retención personalizadas para cada área. Reconocer y abordar las expectativas únicas de cada equipo fortalecerá el compromiso de los empleados y su conexión con la empresa.

Ajustes en el Proceso de Selección

La percepción general de que el proceso de selección puede mejorarse destaca la importancia de adaptarse a un enfoque más integral. Incorporar evaluaciones de habilidades blandas junto con las técnicas mejorará la identificación de candidatos que se alineen no solo con los requisitos técnicos sino también con la cultura de la empresa.

Fortalecimiento de Pruebas y Evaluaciones

Aunque la mayoría participa en pruebas y procesos de inducción, se debe garantizar que estas experiencias sean valiosas. Las pruebas deben ser relevantes, y la información transmitida durante la inducción debe traducirse en una comprensión clara del puesto, proporcionando así a los empleados una base sólida para su desempeño.

Además, profundizar más en el proceso de selección teniendo en cuenta la aplicación de pruebas necesarias tales como: Pruebas psicotécnicas, evaluación psicológica, entrevista por competencias, preguntas de tensión, etc., ya que, estas son necesarias debido a que permiten la

identificación de habilidades, conductas, capacidades, entre otras, permitiendo una selección de personal más objetiva.

Desarrollo de Programas Personalizados

La preferencia por beneficios y reconocimientos personalizados resalta la importancia de tratar a los empleados como individuos. Desarrollar programas de retención que se adaptan a las necesidades y aspiraciones únicas de cada empleado no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también construye un sentido más profundo de lealtad.

Fortalecimiento de Políticas de Promoción Interna:

La percepción positiva de la promoción interna destaca su impacto en la cultura laboral. Fortalecer estas políticas, brindando oportunidades claras de crecimiento y asegurando una gestión transparente, fomentará no solo la lealtad sino también el compromiso activo de los empleados.

Mejora del Ambiente Laboral

Aunque la mayoría se siente cómodo en su entorno laboral, la respuesta "más o menos" subraya áreas que requieren atención. La realización de encuestas más detalladas permitirá una comprensión más profunda de las preocupaciones específicas, permitiendo así mejoras dirigidas y la creación de un ambiente laboral más positivo.

Comunicación Efectiva sobre Metas y Expectativas

La importancia atribuida a la alineación de objetivos destaca la necesidad de una comunicación clara. Asegurar que cada empleado comprenda cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito general de la empresa fomentará una conexión más profunda y un compromiso más sólido.

Monitoreo Continuo y Retroalimentación

La implementación de mecanismos de monitoreo continuo y retroalimentación refleja un compromiso constante con la mejora. Al recopilar regularmente los comentarios de los empleados, la empresa puede adaptarse de manera proactiva, respondiendo a las cambiantes necesidades y garantizando un entorno laboral que evoluciona con su fuerza laboral.

Estas recomendaciones están diseñadas para abordar áreas específicas que, según los resultados de la encuesta, necesitan atención para mejorar la retención de talento y construir un entorno laboral más sólido y comprometido.

Referencias

- Alles, M. A. «Selección por competencias.» Alles, M. A. *Selección por competencias*. Ediciones Granica. , (2016). (pp.20-74). .
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial E-learning, SL.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=selecci%C3%B3n+de+personal&oi=sf
- Autorizado por el Ministerio de Protección Social -Colombia.* (s. f.). Ilo.org. 28 de octubre de 2023,<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Barrick, M. R. & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159-166.
- (2021). Corteconstitucional.gov.co. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/T-031-21.htm>
- Corte Constitucional de Colombia.* (s. f.). Corte Constitucional de Colombia | Guardián de la Constitución. <https://www.corteconstitucional.gov.co/>
- Charry Vargas, S. (2020). *Selección de personal* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América). <http://52.0.229.99/handle/20.500.11839/8066>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- Decreto 256 de 1994 - Gestor Normativo.* (2015, December). Funcionpublica.gov.co.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14150>

Decreto 256 de 1994 - Gestor Normativo. (s. f.). Gov.co. 28 de octubre de 2023,

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14150>

El COLOMBIANO. *www.elcolombiano.com.* 7 de Octubre de 2023.

https://www.bing.com/search?pglt=41&q=traductor+ingl%C3%A9s+espa%C3%B1ol&vid=626b4b0872f44d4f97efb5a20501f369&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBAGBEAAyBggAEEUYOTIECAEQADIECAIQADIECAMQADIECAQQADIECAUQADIECAYQADIECAcQADIECAgQANIBCDU3OTRqMGoxqAIAsAIA&FORM=ANNTA1&PC=ACTS.

Sábado, 7 de Octubre de 2023.

Fernández López, F. «Contratación laboral (UF0341). » Fernández López, F. *Contratación laboral (UF0341)*. . Editorial Tutor Formación. , (2016). . (pp 48-94). .

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. «Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana.» García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. , (2010). . (pp.56-74).

González Ariza, A. L. «Métodos de compensación basados en competencias .» González Ariza, A. L. *Métodos de compensación basados en competencias* . Universidad del Norte. , (2017). (pp. 329- 339). .

Huselid, M. A. (2011). The HRM profession of the future: A strategic vision. *Human Resource Management*, 50(6), 949-967.

Iglesias Álvarez, I. «Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento. » Iglesias Álvarez, I. *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. . FC Editorial., (2019). . (pp. 57-103). .

La Unidad. (s. f.). Gov.co. 28 de octubre de 2023, <https://www.serviciodeempleo.gov.co/la-unidad>

Ley 50 de 1990 - Gestor Normativo. (s. f.). Gov.co. 28 de octubre de 2023, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Ley 361 de 1997 - Gestor Normativo. (s. f.). Gov.co. 28 de octubre de 2023, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=343>

López, M. J. N., & López, M. J. N. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. FC Editorial.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=seleccion+de+personal&btnG=

Luna Arocas, R. «Gestión del talento.» Luna Arocas, R. *Gestión del talento*. (2018). (pp.373-407). Ediciones Pirámide.

Ministerio de trabajo. «Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras. .»
Mintrabajo.gov.co. *Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras*.
<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>, (2019).

Nisr, S. M., et al. (2022). *Análisis de las consecuencias ocasionadas por el inadecuado proceso de selección de personal en el Restaurante El Oriental de Maicao durante el primer semestre del año 2022*. [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53116>

Noguera, J. M. (2015). *La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica*.
<http://hdl.handle.net/10654/13766>.

Oltra Comorera, V. «Desarrollo del factor humano. .» Oltra Comorera, V. *Desarrollo del factor humano*. . Editorial UOC. , (2013). . (pp.107-140). .

Piza, Y., et al. (2023). *Análisis del proceso de selección de personal del Banco Santander orientado al cumplimiento de los objetivos de la empresa de los últimos 5 años en la regional Boyacá*. [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57326>

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Apéndices

Apéndice A

Encuesta para el análisis del proceso de selección de personal en la empresa “Más x Menos” durante el último trimestre del 2023.

Link de la encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdEQiOyERp4Ga250eXLvX95YkJHXhac8bkjLc-Gn3gQ0RYNZA/viewform?usp=sf_link

Encuesta para el análisis del proceso de selección de personal en la empresa “Más x Menos” durante el último trimestre del 2023.

¡Saludos a todos los miembros valiosos de Más x Menos!

Agradecemos tu participación en esta encuesta, diseñada para comprender mejores tus experiencias, opiniones y sugerencias en relación con la retención de talento y el desarrollo profesional en nuestra querida empresa. Tú aporte es esencial para construir un ambiente laboral que no solo se adapta a tus necesidades, sino que también impulsa el crecimiento y el éxito continuo de Más x Menos. Por favor, responda con honestidad y de manera completa.

Edad

- Entre 18 y 30
- Entre 30 y 60

Especifique su género

- Masculino
- Femenino

¿A qué área de trabajo pertenece?

- Cajero
- Reponedor
- Mozo de almacén
- Especialista de sección tales como frutería, carnicería o pescadería, panadería entre otros

¿Cómo describiría la importancia de contar con un proceso de selección efectiva en su experiencia laboral en Más x Menos?

- Fundamental para abordar la alta rotación actual en nuestra empresa.
- Importante, pero podría mejorarse para evitar contrataciones inadecuadas.
- No estoy seguro/a de su impacto específico en Más x Menos.

¿Qué factores considera más críticos al evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto en Más x Menos?

- Experiencia y habilidades técnicas específicas para nuestra empresa.
- Habilidades interpersonales y adaptabilidad a la cultura de Más x Menos.
- Ambos son igualmente importantes para abordar nuestros desafíos actuales.

¿Ha experimentado alguna vez un proceso de selección que considera deficiente en cuanto a la identificación de habilidades y contribuciones de los empleados en Más x Menos?

- Sí, y creo que ha contribuido a nuestra alta rotación.
- No hasta ahora.
- No estoy seguro/a si ha afectado directamente a Más x Menos.

¿Antes de su contratación le realizaron algún tipo de pruebas?

- Sí
- No

Si su respuesta a lo anterior es si mencione cuáles.

- Pruebas psicotécnicas
- Evaluación psicológica
- Entrevista por competencias
- Preguntas de tensión
- Todas las anteriores

¿Participó en el proceso de inducción permitiéndole conocer la empresa en general, su puesto de trabajo y funciones dentro del mismo?

- Sí
- No

¿Qué estrategias propone para mejorar la retención de talento y el compromiso de los empleados en Más x Menos, especialmente para aquellos contratados a través de bolsas de empleo?

- Desarrollo de programas de mentoría específicos para retener a nuestra clave personal.
- Implementación de beneficios y reconocimientos personalizados para adaptarse a la cultura de Más x Menos.
- Ambas opciones son viables, pero necesitamos evaluar su aplicabilidad a Más x Menos.

¿Cómo cree que influye la promoción interna en la cultura laboral y la rotación de personal en Más x Menos?

- Fomenta la lealtad y el crecimiento, especialmente en nuestra empresa.
- Puede generar controversias, pero estamos abiertos a ajustar nuestras prácticas.
- Depende de cómo se gestiona, y estamos dispuestos a adaptarnos en Más x Menos.

¿Se siente cómodo en su entorno laboral, considera que hay un buen clima?

- Sí
- No
- Mas o menos

¿Cómo logró el ingreso a la empresa?

- Fui contactado por la empresa a través de otra organización
- Me contacte con la empresa
- Por recomendación de parientes o amigos que laboran en la empresa.

¿Conoce bien sus funciones a desempeñar en el puesto de trabajo?

- Sí
- No

¿Qué importancia le da a la alineación de sus objetivos personales y profesionales con los de Más x Menos?

- Esencial para mi satisfacción laboral y para contribuir al éxito de Más x Menos.
- Importante, pero necesitamos trabajar en a linear mejor estos objetivos.
- No lo considero relevante, pero estoy dispuesto/a explorar su importancia en Más x Menos.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Nota. Encuesta realizada por los autores Angy Yurley Ferrer Rojas, Fredy Torres Roperro, Karen Yadiris Jaime Jiménez y Martha Yamile Peñaranda Valencia en noviembre de 2023 para el análisis del proceso de selección de personal en la empresa "Más x Menos".