



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA LA EMPRESA MULTISA CAD”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciado en Gestión del Talento Humano

Autor:

Núñez Aldaz Pablo José

Tutor:

Mgs. Marlon Rubén Tinajero Jiménez

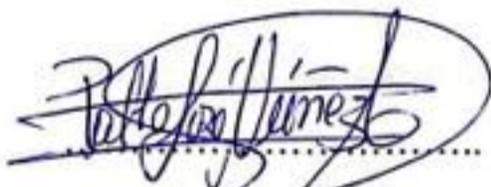
Latacunga - Ecuador

Agosto 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Núñez Aldaz Pablo José, declaro ser autor del presente proyecto de investigación: "SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA MULTISA CAD.", siendo el Msc. Tinajero Jiménez Marlon Rubén tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Núñez Aldaz Pablo José
C.C. 1805407010

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

"SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA MULTISA CAD.", de Núñez Aldaz Pablo José, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto de 2023



Firma

Tinajero Jiménez Marlon Rubén, PhD

C.I 0502080336

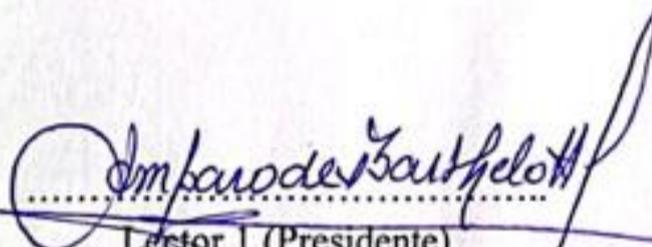
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

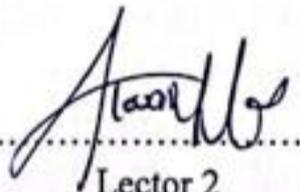
En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, el postulante: Núñez Aldaz Pablo José, con el título de Proyecto de Investigación: "SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA MULTISA CAD." ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

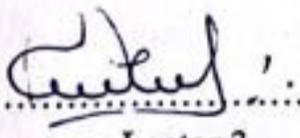
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto 2023

Para constancia firman:


Lector I (Presidente)
Nombre: PhD Amparito Álvarez
Montalvo
CI:0501627814


Lector 2
Mgs. Evelyn Tovar Molina
CI: 050380459-3


Lector 3
Nombre:Mgs. Roberto Herrera Albarracín
CI: 050231025-3

AGRADECIMIENTO

Con gran satisfacción y luego de realizar un arduo trabajo con el fin de conseguir este sueño anhelado y hoy plasmado en este trabajo de titulación quiero expresar mi agradecimiento sincero.

En primer lugar, a Dios quien me brindó la sabiduría necesaria a lo largo de este camino, y me permitió llegar hasta el final de esta hermosa carrera, con grandes recuerdos que me llevó en la mente, pero sobre todo en el corazón.

Mi agradecimiento a mi tutor el Msc. Marlon Rubén Tinajero, que gracias a sus conocimientos, orientación, paciencia y sabiduría fueron fundamentales para llevar al éxito este proyecto de investigación, además del apoyo constante y valioso. Mis más sinceros agradecimientos a la empresa MULTISA CAD., por su valiosa colaboración y apoyo en la provisión de información para la realización de este proyecto.

Agradezco sinceramente a la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindarme la oportunidad de formar parte de su comunidad académica y por abrirme las puertas hacia nuevos conocimientos. Mi gratitud eterna a mis profesores por la impartición de sus conocimientos, pero más importante por su don de gente para con sus alumnos.

A mi familia, a mis padres, mi abuelita, mis tías, mis hermanos, mi sobrina y Marilyn quienes han sido parte fundamental de este camino, y que hoy pueden sentirse orgullosos por el deber cumplido y por el profesional y la persona que soy gracias a su apoyo, enseñanza y cariño.

Pablo José

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico especialmente a mi abuelita, por el amor incondicional, el cariño y el apoyo que nunca me faltó, hoy me siento orgulloso del haber cumplido el sueño de poder entregarte este título y te sientas orgullosa y en paz del hombre y el profesional en el que me convertí.

A mis padres Ibo y Lourdes, por su apoyo en cada paso, por su compañía y por el siempre creer en mí.

A mis hermanos: Alejandra, Diego y Emilio, por acompañarme en este camino y ser fuente de inspiración y motivación en los días difíciles.

A mis tías: Jaqueline y Doris, por el cariño, por su incondicionalidad en cada momento de mi vida, por ver cristalizado en mí, el sueño de ustedes.

A mi sobrina Leonela, quien es mi motor para cada día esforzarme y además ser una mejor persona, un mejor tío y hombre, para ti para que te sientas orgullosa de tu tío que luchó y logró su sueño, que siempre serás mi niña.

A todos ustedes, les dedico este logro con mucha gratitud y cariño. Sin su apoyo y motivación, lo logrado no hubiese sido posible.

Pablo José

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO: “SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA MULTISA CAD.”

Autor: Núñez Aldaz Pablo José

Tutor: Msc. Tinajero Jiménez Marlon Rubén

RESUMEN

El propósito del presente trabajo titulado Sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa Multisa CAD, busca principalmente proponer un sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa Multisa CAD. La metodología aplicada se sustentó en un enfoque mixto de tipo descriptivo, con un método deductivo, los principales hallazgos demostraron que existen dificultades con el tiempo en el que se demora el sub proceso de reclutamiento, además que en muchos procesos no se logra concretar la contratación debido a la falta de perfiles adecuados para las vacantes, por lo que surge la estructuración del sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa Multisa CAD y la implantación de 9 estrategias para el reclutamiento y 9 estrategias para la selección de personal.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección, Multisa, Estrategias

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF BUSINESS AND ADMINISTRATIVE
SCIENCES
CAREER DE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

TITLE: "PERSONNEL RECRUITMENT AND SELECTION SYSTEM FOR THE COMPANY MULTISA CAD."

Author: Núñez Aldaz Pablo José
Supervisor: Msc. Tinajero Jiménez Marlon Rubén

ABSTRACT

The purpose of the present work titled Personnel Recruitment and Selection System for the Multisa CAD Company, seeks mainly to propose a personnel recruitment and selection system for the Multisa CAD Company. The methodology applied was based on a mixed approach of descriptive type, with a deductive method, the main findings showed that there are difficulties with the time in which the sub process of recruitment is delayed, also in many processes it is not achieved the recruitment due to lack of suitable profiles for vacancies, so the structuring of the recruitment and selection system for the company Multisa CAD and the implementation of 9 strategies for recruitment and 9 strategies for the selection of personnel arises.

Keywords: Recruitment, Selection, Multisa, Strategies



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



CENTRO
DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA MULTISA CAD.”** presentado por: **Núñez Aldaz Pablo José** egresado de la Carrera de Gestión del Talento Humano perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, septiembre del 2023

Atentamente,


MSc. Alison Mena Barthelotty

DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC

CI: 0501801252



CENTRO
DE IDIOMAS

ÍNDICE

RESUMEN.....	iii
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INFORMACIÓN GENERAL	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
Justificación	2
Planteamiento	5
Pregunta de investigación	8
Objetivo	8
Objetivos específicos.....	8
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	9
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	9
Antecedentes	10
Marco teórico	13
<i>Gestión de talento humano.....</i>	<i>13</i>
<i>Estructura del área de GTH.....</i>	<i>14</i>
<i>Procesos de GTH</i>	<i>16</i>
<i>Importancia de la gestión del talento humano</i>	<i>16</i>
<i>Relevancia de invertir en el desarrollo del talento humano</i>	<i>18</i>
<i>Captación</i>	<i>19</i>
<i>Importancia de la captación de talento humano</i>	<i>20</i>
<i>Gestión.....</i>	<i>21</i>
<i>Desarrollo de personal.....</i>	<i>22</i>
<i>Ventajas y desventajas</i>	<i>24</i>
<i>Rotación de personal</i>	<i>25</i>
<i>Reclutamiento de personal</i>	<i>25</i>
<i>Reclutamiento interno</i>	<i>27</i>
<i>Ventajas y desventajas</i>	<i>28</i>

<i>Reclutamiento externo</i>	28
<i>Ventajas y desventajas</i>	30
<i>Reclutamiento mixto</i>	30
<i>Dimensiones</i>	31
<i>Proceso clave</i>	31
<i>Canales de difusión</i>	31
<i>Tiempo</i>	32
<i>Selección de personal</i>	32
<i>Importancia de la selección de personal</i>	34
<i>Tipos de selección de personal</i>	36
<i>Nuevas técnicas para la selección de personal</i>	38
<i>Dimensiones</i>	40
<i>Soporte</i>	40
<i>Estrategia</i>	40
<i>Entrevista</i>	40
<i>Decisión</i>	40
PROPUESTA METODOLÓGICA	40
Enfoque de la investigación	41
<i>Enfoque</i>	41
Tipo de investigación	44
<i>Investigación Descriptiva</i>	44
<i>Método deductivo</i>	45
Técnicas de investigación	45
<i>Entrevista</i>	45
<i>Encuesta</i>	45
Instrumentos de la investigación	46
<i>Cuestionario</i>	46
<i>Validez y confiabilidad</i>	46
Población de la investigación	47
Análisis de resultados	47
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	48

Entrevista dirigida a la jefatura de talento humano de la empresa Multisa CAD.	48
<i>Tablas y figuras</i>	50
PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	77
Cadena de valor de Gestión de la gente.....	77
Reclutamiento	77
<i>Caracterización</i>	78
<i>Descripción del proceso</i>	79
<i>Diagrama de flujo</i>	80
<i>Estrategias para el reclutamiento de personal</i>	81
Selección	84
<i>Caracterización</i>	84
<i>Cadena de valor</i>	85
<i>Descripción del proceso</i>	85
<i>Diagrama de flujo</i>	86
<i>Estrategias para la selección de personal</i>	87
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Sistematización de los objetivos</i>	8
Tabla 2. <i>Procesos de la Gestión del Talento Humano</i>	16
Tabla 3. <i>Desarrollo de personal</i>	23
Tabla 4. <i>Reclutamiento mixto</i>	30
Tabla 5. <i>Técnicas innovadoras para la selección de personal</i>	38
Tabla 6. <i>Estadístico Reclutamiento</i>	46
Tabla 7. <i>Estadístico selección de personal</i>	46
Tabla 8. <i>¿La empresa posee un sistema de reclutamiento?</i>	50

Tabla 9. <i>¿Considera usted que la empresa cuenta con un sistema de reclutamiento adecuado?</i>	51
Tabla 10. <i>¿Considera usted que el proceso de reclutamiento dentro de la organización debe ser realizado por la jefatura de talento humano?</i>	52
Tabla 11. <i>¿Considera usted que el proceso de reclutamiento debe realizarse con base en el perfil de cargo y en la experiencia del aspirante?</i>	53
Tabla 12. <i>¿Considera usted que el proceso de reclutamiento en la empresa se lo realiza de manera transparente?</i>	54
Tabla 13. <i>¿Considera usted que la empresa atrae candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la misma?</i>	55
Tabla 14. <i>¿Considera usted que es importante verificar los antecedentes penales de los aspirantes a una vacante?</i>	56
Tabla 15. <i>¿Cree usted que es importante que la empresa utilice métodos de reclutamiento como lo son: método interno, método externo o el método mixto?</i>	57
Tabla 16. <i>¿Usted se enteró sobre la vacante en la empresa a través de medios de difusión como lo son: Bolsas de empleo (Encuentra empleo, Multitrabajos), ¿redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) o medios de comunicación tradicionales (radio, televisión, prensa)?</i>	58
Tabla 17. <i>¿Considera usted que la organización utiliza los medios necesarios para la publicación de los anuncios de una vacante?</i>	59
Tabla 18. <i>¿Considera usted adecuado el tiempo que se demora el proceso de reclutamiento?</i>	60
Tabla 19. <i>¿Considera usted que el tiempo en el proceso de reclutamiento difiere dependiendo la vacante que se desea cubrir?</i>	61
Tabla 20. <i>¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para realizar el proceso de selección?</i>	62
Tabla 21. <i>¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo con el perfil del puesto?</i>	63
Tabla 22. <i>¿Dentro del proceso le realizaron algún tipo de prueba específica que mida sus capacidades?</i>	64

Tabla 23. <i>¿En el proceso de selección, cree necesaria la aplicación de pruebas psicológicas?</i>	65
Tabla 24. <i>¿Considera usted que un correcto proceso de reclutamiento es una estrategia para el logro de resultados?</i>	66
Tabla 25. <i>¿La organización cuenta con un proceso de selección estructurado y efectivo?</i>	67
Tabla 26. <i>¿La empresa cuenta con un cronograma para el proceso de selección de personal?</i>	68
Tabla 27. <i>¿En el proceso de selección se cumplen con los tiempos establecidos de acuerdo con el cronograma?</i>	69
Tabla 28. <i>La empresa se interesa más en la experiencia para contratar a un candidato</i>	70
Tabla 29. <i>¿Considera que es importante los conocimientos, formación académica, experiencia laboral para la ejecución de las funciones de trabajo?</i>	71
Tabla 30. <i>¿Considera usted importante que en la entrevista se realicen preguntas relacionadas con el entorno personal, familiar, aspiración salarial?</i>	72
Tabla 31. <i>¿En la entrevista se les informa a los candidatos acerca de las funciones que debe realizar en su trabajo?</i>	73
Tabla 32. <i>¿Considera usted importante contar una terna de aspirantes para tomar la decisión?</i>	74
Tabla 33. <i>¿Conoce usted quien toma la decisión final sobre los candidatos para la contratación?</i>	75
Tabla 34. <i>Proceso de reclutamiento</i>	78
Tabla 35. <i>Descripción del proceso de reclutamiento</i>	79
Tabla 36. <i>Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento</i>	80
Tabla 37. <i>Proceso de selección</i>	84
Tabla 38. <i>Descripción del proceso de selección</i>	85
Tabla 39. <i>Diagrama de flujo del proceso de selección</i>	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Estructura de la Gestión del Talento Humano</i>	15
Figura 2. <i>Ventajas de la Gestión del Talento Humano</i>	17
Figura 3. <i>Ventajas y desventajas del desarrollo personal</i>	24
Figura 4. <i>Proceso del reclutamiento de personal</i>	26
Figura 5. <i>Proceso de publicidad para el reclutamiento</i>	27
Figura 6. <i>Ventajas y desventajas del reclutamiento interno</i>	28
Figura 7. <i>Ventajas y desventajas del reclutamiento externo</i>	30
Figura 8. <i>Tipos de selección de personal</i>	36
Figura 9. <i>¿La empresa posee un sistema de reclutamiento?</i>	50
Figura 10. <i>¿Considera usted que la empresa cuenta con un sistema de reclutamiento adecuado?</i>	51
Figura 11. <i>¿Considera usted que el proceso de reclutamiento dentro de la organización debe ser realizado por la jefatura de talento humano?</i>	52
Figura 12. <i>¿Considera usted que el proceso de reclutamiento debe realizarse con base en el perfil de cargo y en la experiencia del aspirante?</i>	53
Figura 13. <i>¿Considera usted que el proceso de reclutamiento en la empresa se lo realiza de manera transparente?</i>	54
Figura 14. <i>¿Considera usted que la empresa atrae candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la misma?</i>	55
Figura 15. <i>¿Considera usted que es importante verificar los antecedentes penales de los aspirantes a una vacante?</i>	56
Figura 16. <i>¿Cree usted que es importante que la empresa utilice métodos de reclutamiento como lo son: método interno, método externo o el método mixto?</i>	57
Figura 17. <i>¿Usted se enteró sobre la vacante en la empresa a través de medios de difusión como lo son: Bolsas de empleo (Encuentra empleo, Multitrabajos), ¿redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) o medios de comunicación tradicionales (radio, televisión, prensa)?</i>	58
Figura 18. <i>¿Considera usted que la organización utiliza los medios necesarios para la publicación de los anuncios de una vacante?</i>	59

Figura 19. <i>¿Considera usted adecuado el tiempo que se demora el proceso de reclutamiento?</i>	60
Figura 20. <i>¿Considera usted que el tiempo en el proceso de reclutamiento difiere dependiendo la vacante que se desea cubrir?</i>	61
Figura 21. <i>¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para realizar el proceso de selección?</i>	62
Figura 22. <i>¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo con el perfil del puesto?</i>	63
Figura 23. <i>¿Dentro del proceso le realizaron algún tipo de prueba específica que mida sus capacidades?</i>	64
Figura 24. <i>¿En el proceso de selección, cree necesaria la aplicación de pruebas psicológicas?</i>	65
Figura 25. <i>¿Considera usted que un correcto proceso de reclutamiento es una estrategia para el logro de resultados?</i>	66
Figura 26. <i>¿La organización cuenta con un proceso de selección estructurado y efectivo?</i>	67
Figura 27. <i>¿La empresa cuenta con un cronograma para el proceso de selección de personal?</i>	68
Figura 28. <i>¿En el proceso de selección se cumplen con los tiempos establecidos de acuerdo con el cronograma?</i>	69
Figura 29. <i>La empresa se interesa más en la experiencia para contratar a un candidato</i>	70
Figura 30. <i>¿Considera que es importante los conocimientos, formación académica, experiencia laboral para la ejecución de las funciones de trabajo?</i>	71
Figura 31. <i>¿Considera usted importante que en la entrevista se realicen preguntas relacionadas con el entorno personal, familiar, aspiración salarial?</i>	72
Figura 32. <i>¿En la entrevista se les informa a los candidatos acerca de las funciones que debe realizar en su trabajo?</i>	73
Figura 33. <i>¿Considera usted importante contar una terna de aspirantes para tomar la decisión?</i>	74

Figura 34. <i>¿Conoce usted quien toma la decisión final sobre los candidatos para la contratación?</i>	75
Figura 35. <i>Cadena de valor de Gestión de la gente</i>	77
Figura 36. <i>Proceso de reclutamiento</i>	79

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA MULTISA CAD.

Fecha de inicio: octubre 2022

Fecha de finalización: agosto 2023

Lugar de ejecución:

Barrio San Felipe, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi.

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

Ninguno

Grupo de investigación

Ninguno

Equipo de Trabajo:

Núñez Pablo

Tinajero Marlon

Área de Conocimiento:

Administrativa

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Sostenible de Organizaciones

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estudios del Trabajo y Gestión Humana en las organizaciones del siglo XXI.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Justificación

La investigación en cuestión se centra en el sistema de reclutamiento y selección de personal, debido a que este sistema es fundamental en las organizaciones, en la actualidad y se busca obtener a los mejores colaboradores o los más aptos para que las organizaciones puedan desarrollarse y cumplir con los objetivos y metas propuestas.

En la ciudad de Barranquilla se considera en el argot popular que los procesos de contratación de personal se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos en las diferentes empresas; el liderazgo ejercido por el departamento de recursos humanos se ve influenciado por las decisiones de los dueños o gerentes, lo que conlleva a la falta de transparencia en los procesos de contratación. Esta situación ha generado una cultura de inconformidad y desconfianza por parte de los aspirantes, quienes también al momento de participar en procesos de vinculación empiezan a buscar conocidos o alguna persona que los referencie o "apadrine". (Naranjo, 2012). Además, dentro del país y en diferentes giros de negocio se puede observar la falta de estructura y subprocesos dentro del reclutamiento y selección de personal, según la tesis de (Barbecho Hidalgo, 2014), con el tema "Propuesta de un modelo de gestión del talento humano realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Agencia Guano" en la cual manifiesta que:

- Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para su funcionamiento; el buscar mejorar el Desempeño Laboral, mejorar integración, motivación,

liderazgo, permitirá el logro de resultados positivos tanto para las empresas como para sus colaboradores.

- La gestión del Talento Humano en la institución se realiza de forma tradicional, en la cual no da mayor énfasis al talento de las personas al dejar de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, potencial, lo que podría ser aprobado de mejor manera para el beneficio de la institución y de su personal.

El análisis se basa en la investigación de procesos de reclutamiento y selección de personal en las diferentes empresas en el Ecuador y también a nivel de Sudamérica, presentan vacíos dentro de los sub procesos, pues muchas de las empresas no cuentan con una estructuración correcta del proceso que permita un desarrollo óptimo a través de su personal, es por eso que se puede asumir que dentro de la empresa Multisa existen diferentes problemas como la rotación de personal, que de acuerdo con Chiavenato (2009), “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”.

En este contexto, resulta crucial situar en perspectiva a la realidad de Multisa, la cual es una organización que surgió como un sueño en 1996 como una tienda de barrio, hasta que en el año 2009 se creó jurídicamente como MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN S.C., ubicada su sede matriz en Latacunga, sector del Mercado Mayorista – Panamericana Norte, además cuenta con dos sucursales, una ubicada en el sector de la Estación y otra ubicada en la ciudad de Salcedo, las cuales fueron creadas en 2015 y 2017 respectivamente, contando así con 21 años de servicio,

más de 40.000 productos en comercialización y más de 2000000 de clientes satisfechos, cuenta al momento con un total de 80 empleados.

La rotación de personal en la empresa Multisa que se pretende analizar se encuentra desde el año 2020 hasta el año 2022 en los cuales es evidente la inestabilidad en los puestos de trabajo en los diferentes departamentos de la empresa, como en el departamento de talento humano, departamento de ventas, departamento comercial donde se encuentra incluidos los puntos de ventas; unos de los motivos principales de esta rotación tiene una relación directa con la migración que en los últimos años ha sufrido el país en consecuencia a la crisis económica, también un factor importante para estudiar es los problemas o cuellos de botella que existen en el sub proceso de reclutamiento, debido a que no existen en el mercado laboral, personas que cumplan con los requerimientos de la organización en cuanto a su perfil del cargo. Además, el desempeño deficiente por parte de los colaboradores, clima laboral inapropiado y también podría presentarse la falta de personal calificado para cumplir con las labores dentro de la empresa.

Con base en la importancia de un correcto sistema de reclutamiento y selección de personal Cascio (2018) resalta que un proceso de selección adecuadamente planificado y respaldado por pruebas tangibles tiene el potencial de disminuir la tasa de rotación de personal, elevar el nivel de contento en el entorno laboral e incrementar la eficiencia productiva. La inversión dedicada al reclutamiento y selección puede llevar a contar con un equipo de trabajo más involucrado y en sintonía con los propósitos fundamentales de la organización, por lo tanto en relación al desarrollo de las organizaciones y en este caso particular de Multisa es importante que este sistema sea eficiente, con el fin de prevenir la rotación de personal y captar a los colaboradores

adecuados para que ocupen los distintos cargos dentro de la organización y puedan realizar sus actividades de manera idónea, cumplan con sus objetivos en cada área de trabajo y también con el objetivo principal de la organización en la que laboran y con la que colaboran para el desarrollo a futuro de la misma.

El principal aporte que se pretende brindar a la empresa Multisa CAD, es el sistema para el reclutamiento y la selección de personal, el cual pretende mitigar los problemas que se detectan dentro de la organización, además esto beneficiará directamente a la entidad y también a las personas que se postulan para los procesos de reclutamiento y selección de la empresa, gracias a que se realizarán procesos basados en el sistema antes mencionado.

Es importante recalcar que el impacto de este sistema principalmente está enfocado en la empresa a la que se dirige la presente investigación y sus posibles candidatos a los puestos de trabajo que se oferta, además el impacto también puede influir en todas las organizaciones que realizan el mismo giro de negocio que Multisa, dando a conocer de esta forma la utilidad de este sistema está basado en la colaboración dentro de los sub procesos de reclutamiento y selección con el fin de reducir principalmente la rotación de personal y a su vez el tiempo en el sub proceso de reclutamiento.

Planteamiento

La presente investigación está basada en el sistema de reclutamiento y selección de personal de la empresa Multisa, y pretende diseñar un sistema que colabore, facilite y a su vez contribuya en la búsqueda y la selección de los candidatos idóneos para los puestos que serán requeridos en la organización, con el fin de evitar la alta rotación de personal, reducir los tiempos dentro de estos procesos y contar con

el personal capacitado y predispuesto a trabajar y colaborar en pro del desarrollo de Multisa y sus colaboradores, socios y clientes.

Dentro de este sistema se puede evidenciar diferentes aspectos para el proceso como lo son el proceso interno, el cual principalmente está relacionado con el Plan de Carrera que existe dentro de la organización, el cual permite que el personal que labora dentro de la empresa pueda postularse o analizar si está apto y tiene los conocimientos necesarios para ocupar el puesto o la vacante que surge dentro de la organización, por otro lado el proceso externo, donde se realizan diferentes actividades entre las cuales están: el requerimiento por parte del jefe del departamento del área en la cual se encuentra la vacante, dicho requerimiento se lo realiza en base al perfil del cargo con el que cuenta la organización.

En una segunda instancia se realiza un proceso de análisis y determinación de la necesidad de contratación, después de dicho análisis se procede a realizar la publicación en diferentes medios como lo son: las páginas web de bolsas de empleo (Encuentra empleo, Multitabajos), también se realiza la difusión a través de publicaciones en redes sociales (Facebook, Instagram) y en los medios de comunicación convencionales (Radio y televisión). Se determina un tiempo adecuado para la postulación de los aspirantes, el mismo que regularmente es de 7 días laborables, luego de terminado este tiempo empieza el sub proceso de selección en el cual se empieza a seleccionar a las personas que cumplen con el perfil y la experiencia necesaria, se procede a seleccionar alrededor de 15 aspirantes, los cuales hayan pasado ya el proceso de verificaciones de antecedentes penales y también que no tengan problemas legales como pagos de pensiones alimenticias. Luego de este proceso se realizan las llamadas a la entrevista a los postulantes que pasan el filtro de verificación,

se realiza una entrevista con la jefa de Talento Humano y también se evalúa los conocimientos de los postulantes a través de una prueba, la cual está diseñada por parte de cada jefe departamental, a su vez se realiza también pruebas psicométricas, una vez realizadas estas pruebas se procede a calificar por parte del jefe departamental o por la jefa de talento humano en base a las respuestas correctas brindadas por parte de los diferentes jefes departamentales, una parte importante a mencionar es que en áreas específicas donde se necesitará, también se aplican pruebas prácticas a los postulantes.

Una vez que el postulante o los postulantes en un máximo de tres personas o terna aprueben se realiza una entrevista con la jefa de talento humano. Después de esta entrevista el siguiente paso es realizar un informe por parte de la jefa de talento humano que se denomina informe confidencial en donde se detallan los subtemas de antecedentes, entrevistas, resultados obtenidos en las pruebas, recomendaciones acerca del postulante, conclusiones. Finalmente, para la designación de la persona escogida, la decisión es tomada por parte del gerente, jefa de talento humano y jefe departamental para cargos de mandos medios y para mandos operacionales por la jefa de talento humano. En caso de que dentro del proceso de reclutamiento y selección ningún aspirante sea seleccionado se debe realizar un informe en el cual se detalle las razones por las cuales no se realizó la selección y posterior contratación de este.

La investigación en cuestión se enfocó en un problema específico el cual se originó desde el diagnóstico a través de una entrevista realizada a la jefa de talento humano y trabajos investigativos realizados dentro de la carrera universitaria y tuvo como objetivo analizarlo y buscar soluciones pertinentes debido a los problemas detallados como la alta rotación debido a la migración, o en el sub proceso de reclutamiento, la inexistencia de perfiles adecuados o que no cumplen con los rangos

establecidos como lo son: la edad de postulantes, género, o la falta de conocimientos específicos para el cargo.

Pregunta de investigación

¿Cómo mejorar el sistema de reclutamiento y selección de personal en la empresa Multisa CAD?

Objetivo

Diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa Multisa CAD.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el reclutamiento y la selección de personal.
- Diagnosticar el estado actual del sistema de reclutamiento y selección efectuados por la empresa Multisa CAD.
- Proponer un sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa Multisa CAD.

Tabla 1. *Sistematización de los objetivos*

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar teóricamente el reclutamiento y la selección de personal.	Investigación a través de fuentes primarias. Analizar la información encontrada.	Semana 4	Marco teórico
Diagnosticar el estado actual de los subprocesos de reclutamiento y selección efectuados por la empresa Multisa CAD.	Realizar una entrevista a la encargada de la jefatura de Talento Humano. Realizar una encuesta que permita conocer el estado actual del sistema de reclutamiento y selección. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.	Semana 9	Análisis situacional del sistema de reclutamiento y selección.
Proponer un sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa Multisa CAD.	Reconocer las necesidades en los subprocesos de reclutamiento y selección de personal.	Semana 13	Propuesta del sistema de reclutamiento y selección.

Proponer un sistema de reclutamiento y selección de personal, en conjunto estrategias que permitan la mejora de este.

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Dentro de los beneficiarios directos de esta investigación se encuentran las 80 personas que laboran dentro de la empresa Multisa CAD, ya que el objetivo planteado busca colaborar con la eficiencia dentro del sistema de reclutamiento y selección permitiendo que el mismo se lo realice con menor tiempo y se logró contratar al personal adecuado para que cubran las diferentes vacantes en la organización.

Por otra parte los beneficiarios indirectos de la investigación serán los estudiantes de las diferentes facultades de la Universidad Técnica de Cotopaxi y otras entidades de educación superior y principalmente los estudiantes de la carrera de Gestión de Talento Humano, debido a que dicha problemática encontrada y por la cual se realiza la investigación puede ser similar en diferentes organizaciones las cuales se dediquen al mismo giro de negocio o similares a este, y la solución a esta problemática cuente como un punto de partida para las soluciones a problemas similares que puedan presentarse en otras organizaciones o empresas.

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

La fundamentación científico-técnica se refiere a los conocimientos y herramientas que se utilizan en un trabajo de investigación o en un proyecto para respaldar las decisiones tomadas, a través de la aplicación de métodos rigurosos con el fin de proporcionar una base sólida de argumentos y evidencias. Es esencial en cualquier proyecto o investigación para garantizar que sean válidos y sólidos.

Antecedentes

Para dar un inicio a la fundamentación teórica es importante basar la investigación en la revisión bibliográfica con autores que permita ampliar el conocimiento y a su vez poseer fuentes fiables en las cuales está basada la información obtenida, y que dichas investigaciones estén basadas en el reclutamiento y selección de personal.

En relación con lo antes mencionado es importante iniciar la investigación y relacionarla con lo que es la Gestión de Talento Humano, la cual engloba los subprocesos de reclutamiento y selección de personal; como lo menciona Gutiérrez E, (2020) en el tema titulado La gestión del talento humano: estructura y desarrollo para obtener la especialización en gerencia de talento humano de la Fundación Universidad de América en la cual se planteó el objetivo de describir como es la estructura y desarrollo del área de gestión del talento humano de una compañía para que sea competitiva en su industria, para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología crítica y propositiva y se obtuvieron los siguientes resultados: principalmente se habla de un avance no muy significativo en el desarrollo de la gestión del talento humano, pues el avance ha sido lento con algunos cambios si a través de los años pero no cambios o transformaciones que representen una diferencia significativa. En este contexto y en una relación con el trabajo de investigación es importante destacar la importancia de la gestión del talento humano, y la transformación de este que debe ser de una manera significativa y además posesionarse como una gestión importante sino la más importante dentro de las organizaciones.

Por tal razón es importante destacar los trabajos investigativos que se realizaron y son un camino para poder basar información y contrastarla, como el trabajo de Alba L, Bernal Y, Donoso N, Gutiérrez N, Salamanca L, (2022) en su trabajo Análisis y evaluación del proceso de selección de personal en la organización Isem Soluciones Integrales en Bogotá – Colombia primer semestre de 2022 para la obtención del diplomado de profundización gerencia de talento humano de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD con el objetivo principal del trabajo de investigación de dar a conocer la importancia de la gerencia del talento humano con el fin de aportar en la solución del problema identificado en la empresa seleccionada, con el desarrollo del proyecto de investigación con una metodología de enfoque mixto cualitativo/ cuantitativo, los datos fueron examinados, lo que permitió la organización y priorización de la información y los resultados sobre el factor de rotación de personal. De esta manera, se pudo identificar un problema en el área operativa, al observar una alta tasa de rotación debido a la gran cantidad de bajas registradas, los resultados obtenidos dentro de la investigación se basaron principalmente en que la mayoría de los empleados de la compañía creen que el proceso de selección de personal no es apropiado, debido al constante cambio de personal, además el departamento de recursos humanos no realiza una correcta búsqueda y posterior análisis de cada candidato, por lo tanto la contratación se realiza de manera apresurada. En la relación que existe del trabajo de investigación y la importancia del talento humano es fundamental mencionar que, la realización del trabajo investigativo busca también a través de recursos humanos, identificar las diferentes problemáticas que puedan surgir en los diferentes subsistemas del talento humano.

Como otro antecedente se presenta el trabajo de investigación realizado por Venegas (2020) con el tema de Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa g4s logística& tecnología Perú SA, con el fin de obtener el título profesional de licenciado en administración de la Universidad Señor de Sipán, para el trabajo investigativo se planteó el objetivo de proponer estrategias de reclutamiento de personal para mejorar la selección de trabajadores para la empresa G4S logística & tecnología Perú - Lima 2020, se utilizó una metodología descriptiva, cuantitativa y al final la investigación arrojó los siguientes resultados: el departamento de talento humano no informa debidamente las políticas de la organización, también un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal debido a la falta de información brindada para dichos procesos y también se menciona que los procesos actuales no son los más idóneos por lo cual se pretende a través de las estrategias brindadas mejorar estos procesos. En relación con este trabajo es de vital importancia destacar los problemas que se encontraron y la importancia que se establece en el sistema de reclutamiento y selección de personal con el fin de prevenir como se mencionaba la rotación de personal, y lograr una eficiencia óptima para la organización.

De igual manera el trabajo realizado por Sánchez, I (2020) con el diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito, trabajo realizado para la obtención del título en Maestría en desarrollo de talento humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, en el cual el objetivo fue determinar si la implementación de un diseño reclutamiento y selección por competencias influye la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda. Y se empleó la metodología de descripción y con un enfoque cualitativo y

cuantitativo y método deductivo, y finalmente se encontró lo siguiente: el proceso de reclutamiento y selección de personal si tiene una influencia en relación con la rotación de personal, además con la implementación de un sistema de reclutamiento y selección de personal se pretende aligerar el porcentaje de rotación dentro de la organización, para finalizar se debe destacar la relación directa que tiene un sistema de reclutamiento y selección de personal en la organización con el fin de mejorar y permitir un desarrollo continuo a las organizaciones, basándose en la correcta selección de sus talentos para evitar la rotación masiva de los mismos, y formando una barrera para el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Marco teórico

Gestión de talento humano

Según Gutiérrez (2020), La gestión del talento humano: estructura y desarrollo, Universidad de América menciona que a largo de la historia el talento humano se puede decir que es relativamente reciente ya que esta información se está documentando y tiene sus primeros pasos al inicio del año 1900 donde la era de industrialización clásica se caracterizaba porque las personas eran consideradas como un recurso de producción más junto con máquinas, equipos y capital, se presentaba la restricción del cambio y de la innovación. Luego llega la era de industrialización neoclásica en el año 1950 donde el modelo anterior se vio reemplazado ya que la innovación tuvo un lugar importante y la estructura de la organización humana fue adoptada. Posteriormente hacia el año 1990 llega la era del conocimiento en la que los inesperados cambios fueron rápidos, donde la tecnología juega un papel muy importante ya que la información puede obtener en tiempo real y el conocimiento, el

capital humano y el capital intelectual son la base de lo que se denominó Gestión del talento humano y que hasta la actualidad se denomina así.

Hoy en día la gestión del talento humano ha sufrido un cambio importante, dado que las personas han evolucionado y con ellos las empresas a las que pertenecen, es por lo que se define a la gestión del talento humano como la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Chiavenato (2011)

Estructura del área de GTH

Es importante poseer una estructura en toda entidad ya sea de talento humano, procesos, ventas u otras actividades, ya que esta permite determinar los adecuados rangos y funciones, siendo esta importante para el departamento que se analiza, ayuda a que todo el proceso que se maneja dentro de este se integre y desarrolle labores en conjunto; para una empresa con gran amplitud se considera manejar una estructura como la siguiente:

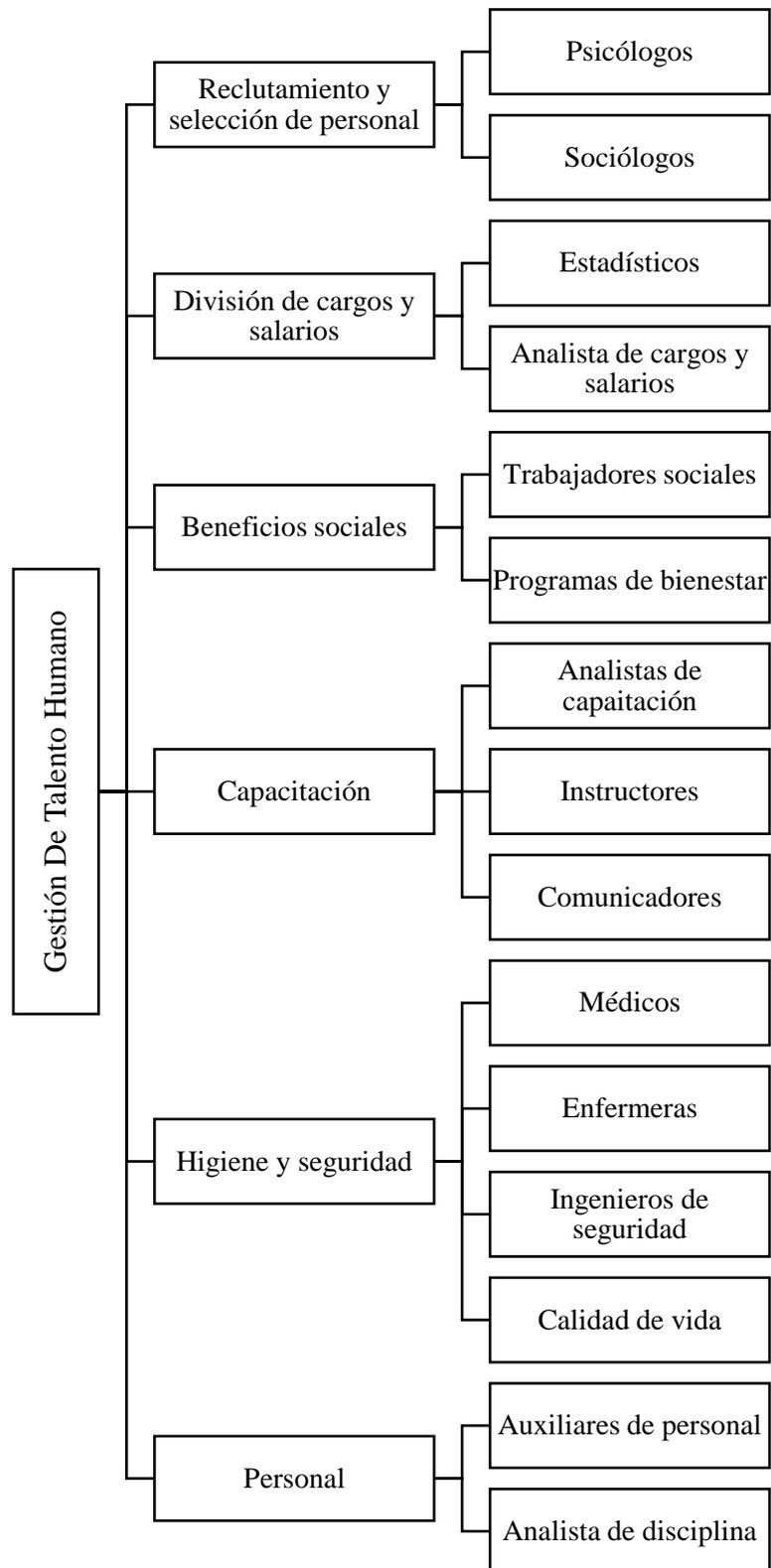


Figura 1. Estructura de la Gestión del Talento Humano

Procesos de GTH

Los procesos que se describen a continuación presentan una relación directa con las etapas de la gestión del talento humano ya que basa su información y comportamiento con relación a los trabajadores y el desempeño que presentan dentro de la organización, de esta manera se describe las actividades de cada uno de estos.

Tabla 2. *Procesos de la Gestión del Talento Humano*

Proceso	Concepto	Actividad
Admisión de personas	Se encarga de incorporar personal para la empresa en base a una elección en un grupo de candidatos a los distintos cargos.	Reclutamiento Selección
Aplicación de personas	Asigna los argos y a los contratados en su respectivo puesto de trabajo, posterior a esto evalúa el desempeño del contratado.	Diseño de cargos Evaluación del desempeño
Compensación de personas	Basa su trabajo en los incentivos, beneficios y recompensas para colaboradores de la empresa.	Remuneración Beneficios y servicios
Desarrollo de personas	Se desarrolla tema relacionados con la cultura organizacional y los resultados de los trabajadores basados en los objetivos.	Entretrenimiento Programas de cambio Comunicación
Mantenimiento de personas	Radica en las condiciones laborales y bienestar de los trabajadores como la estabilidad psicológica y seguridad.	Disciplina Higiene, seguridad y calidad de vida Relaciones con los sindicatos
Monitoreo de personas	Dirigido al comportamiento y control de personal con las actividades que lleva a cabo.	Base de datos Sistema de información general

Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es una pieza fundamental dentro de las organizaciones, pues cumple un papel sustancial con diferentes actividades en las cuales es responsable de un correcto funcionamiento de las organizaciones a través del talento humano; como lo menciona Barrientos (2016), que su gestión implica una serie de actividades como la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo y las relaciones laborales. Por lo tanto, se entiende como el proceso en

el cual se busca atraer, administrar, potenciar, estimular y mantener a los empleados en la organización.

Con base en lo mencionado, Gualdrón (2016) presenta algunas de las ventajas de la gestión del talento humano:

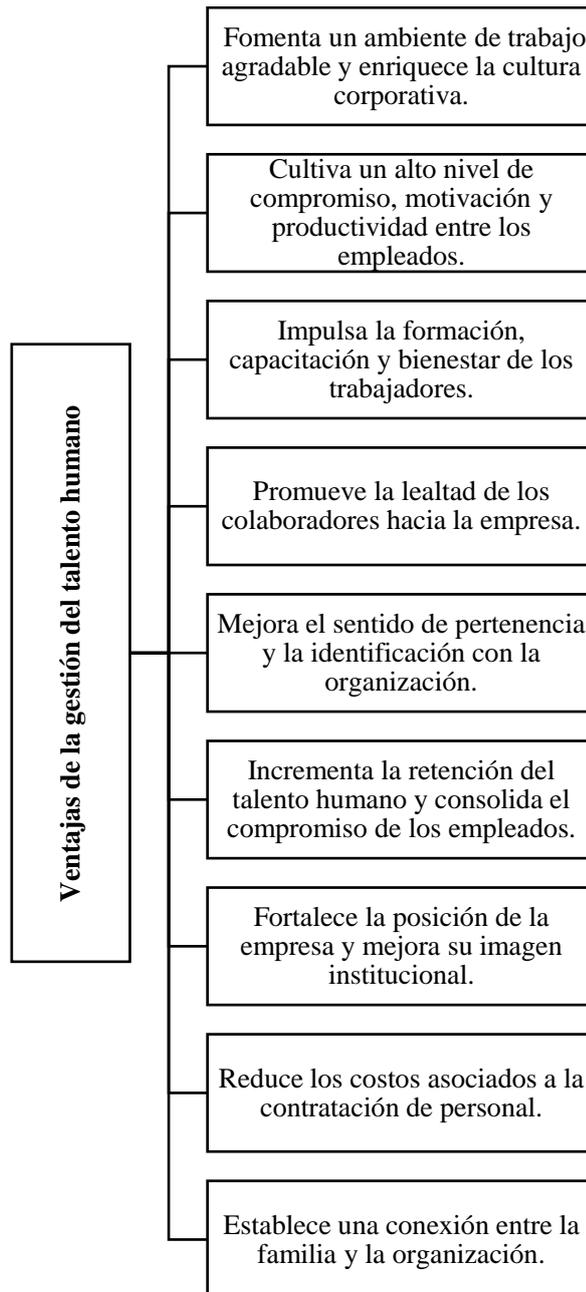


Figura 2. *Ventajas de la Gestión del Talento Humano*

Relevancia de invertir en el desarrollo del talento humano

El talento humano dentro de las organizaciones, es una parte esencial, por lo tanto es fundamental destinar los recursos necesarios para lograr una satisfacción dentro del talento humano con el que cuentan las organizaciones, dicha satisfacción enfocada en su entorno laboral, familiar, social y relacionado dentro y fuera de la organización como lo manifiesta Gualdrón (2016), mantener al personal satisfecho con todos los aspectos que rodean su vida laboral desde su puesto de trabajo hasta el vínculo de pertenencia que establezca su familia con la organización. Si bien muchas de las veces esta inversión no se puede apreciar de una manera amplia, existen diversas formas en las cuales se destaca dicha inversión y preocupación por el talento humano, una de las principales es la ventaja competitiva, el aumento en la productividad por parte de los colaboradores, mejora del clima laboral, retención de los talentos y fidelidad de los mismos con la organización, con un sentido de familia por las atenciones que los colaboradores sienten que son brindadas por parte de la empresa.

La inversión en el talento humano suma ventajas importantes para la empresa algunas de ellas pueden ser como lo expresa Gualdrón (2016):

- Ahorro en los gastos de contratación de personal.
- Fidelización del talento humano.
- Estímulo: Si un empleado percibe una justa retribución por su desempeño y logros, mantendrá su motivación y será más productivo.
- Sentimiento de identificación: Un trabajador alineado con los objetivos, cultura y valores de la empresa cuidará los recursos de la organización y los utilizará eficientemente.
- Incremento en la eficiencia y productividad.

- Involucramiento de la familia con la empresa.

El desarrollo de las organizaciones está basado en estos principios fundamentales del buen trato a los colaboradores y el destinar los recursos adecuados para la satisfacción de las necesidades de los colaboradores con el fin de obtener su mejor desempeño, su compromiso y su fidelización para cumplir los objetivos institucionales, además permitirá una mejora importante dentro del clima laboral y satisfacción de los clientes internos de la empresa como lo son los colaboradores.

Captación

Captación en el ámbito de recursos humanos y reclutamiento: Para Ana María Aranda y Luis González, expertos en gestión de recursos humanos, la captación se refiere a "la identificación y atracción de candidatos para cubrir vacantes en una organización" (Aranda & González, 2014, p. 98). En este contexto, la captación implica el proceso de buscar, seleccionar y atraer a candidatos calificados para cubrir puestos de trabajo dentro de una empresa u organización.

El proceso de captación dentro de las organizaciones es muy importante pues abre las puertas para que nuevos talentos con nuevas ideas puedan ingresar a las diferentes organizaciones, además por parte de la organización buscan atraer a esos mejores perfiles y personas para que cubran los puestos requeridos dentro de la organización.

Como lo confirma Chiavenato (2009) la captación de talento humano es el proceso de identificar y atraer candidatos capaces y calificados para llenar las vacantes existentes en la organización, para la organización este proceso es fundamental para buscar el logro de objetivos organizacionales y el constante desarrollo y expansión en las organizaciones.

Importancia de la captación de talento humano

Peter Cappelli, autor y profesor de la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania, resalta en su libro "Talent on Demand" la importancia del reclutamiento. Según Cappelli, un reclutamiento efectivo es crucial para identificar y atraer el talento adecuado en el momento oportuno. Una captación eficiente ayuda a las empresas a mantener una ventaja competitiva al contar con empleados altamente competentes y comprometidos. Dave Ulrich, profesor de la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan, destaca en sus investigaciones la relevancia del reclutamiento para establecer una base sólida para el éxito futuro de la organización.

El proceso de captación debe enfocarse en atraer y seleccionar individuos que se alineen con la cultura, valores y objetivos de la empresa, lo que contribuirá a un mayor compromiso y retención del talento. John Sullivan, reconocido experto en recursos humanos y gestión del talento, enfatiza en sus escritos la importancia de la captación proactiva. Sugiere que las organizaciones deben anticipar sus necesidades de talento y establecer relaciones a largo plazo con posibles candidatos. Una captación estratégica y continua permitirá a la empresa contar con una reserva de talento calificado para cubrir futuras vacantes o enfrentar situaciones de crecimiento y expansión. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, autores de "The War for Talent", resaltan que la captación de talento es esencial para superar la escasez de habilidades y competencias críticas en el mercado laboral. Identificar y atraer talento con habilidades únicas y valiosas ayudará a la empresa a mantener su competitividad y alcanzar el éxito a largo plazo.

En conclusión, según estos expertos, la captación de talento humano es esencial porque permite a las organizaciones encontrar y atraer a los mejores

candidatos para sus necesidades específicas. Una captación eficiente y estratégica contribuye a mejorar el rendimiento y el crecimiento de la empresa, fortalecer su cultura organizacional y mantener una ventaja competitiva en un entorno laboral cada vez más desafiante.

Gestión

La gestión del talento humano, también denominada gestión del capital humano o gestión de recursos humanos engloba un conjunto de acciones y estrategias que las organizaciones llevan a cabo para atraer, desarrollar, retener y potenciar el talento dentro de su estructura. Varios autores y expertos en recursos humanos han abordado este tema y coinciden en la definición del proceso de gestión del talento humano. A continuación, se presenta una descripción general basada en las perspectivas de algunos de ellos:

Wayne Cascio: Según este autor, la gestión del talento humano abarca la planificación estratégica de recursos humanos, el reclutamiento y selección de candidatos adecuados, el desarrollo y formación de los empleados, la evaluación del desempeño y la retención del talento clave, con el objetivo de asegurar que la organización disponga de los recursos humanos necesarios para alcanzar sus metas.

Dave Ulrich: Este autor, mencionado previamente, destaca la importancia de alinear las estrategias de recursos humanos con los objetivos generales de la empresa en el proceso de gestión del talento. Implica asegurarse de que las personas idóneas ocupen los puestos adecuados, fomentar el aprendizaje y el desarrollo continuo, y crear un entorno donde los empleados puedan contribuir y prosperar.

Peter Cappelli: En su obra "Talent on Demand", Cappelli enfatiza que la gestión del talento humano es un proceso estratégico y continuo que incluye la

atracción y selección de los mejores candidatos, el desarrollo de sus habilidades y competencias mediante programas de capacitación, y la retención de los empleados más valiosos para mantener la competitividad de la empresa.

Bersin por Deloitte: Bersin, una firma de investigación de recursos humanos adquirida por Deloitte propone un enfoque holístico en la gestión del talento humano, que comprende la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento y adquisición de talento, el desarrollo y formación, la gestión del desempeño y el reconocimiento, así como la retención y el compromiso de los empleados para impulsar el éxito organizacional.

En términos generales, la gestión del talento humano es una función esencial y estratégica para las organizaciones modernas, ya que permite atraer, desarrollar y retener a los profesionales más calificados, contribuyendo así al crecimiento y éxito sostenible de la empresa.

Desarrollo de personal

El desarrollo de personal, también conocido como desarrollo de recursos humanos o desarrollo profesional, se refiere a un conjunto de acciones y estrategias diseñadas para potenciar las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados dentro de una organización. Este proceso tiene como objetivo fortalecer el rendimiento y el potencial de los trabajadores, lo que resulta beneficioso tanto para los empleados como para la empresa en general; se toma en cuenta la perspectiva de diferentes autores con respecto al concepto descrito, entre ellos:

Tabla 3. *Desarrollo de personal*

DESARROLLO DE PERSONAL		
Proceso destinado a mejorar las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados, con el fin de que puedan desempeñar sus funciones actuales con mayor eficacia y prepararse para asumir responsabilidades más desafiantes en el futuro.	Proceso planificado que busca ayudar a los empleados a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar su desempeño en sus tareas actuales y prepararse para asumir roles más exigentes en el futuro.	Proceso organizado y sistemático que involucra diversas actividades, como capacitación, educación, coaching y mentoring, con el propósito de mejorar el rendimiento y la efectividad de los empleados.
Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2017)	Dessler, G. (2017).	Rothwell, W.J., Jackson, R.D., & Siddens, A.D. (2015).

En conclusión, de acuerdo con estos autores, el desarrollo de personal es un proceso planificado y organizado que busca mejorar las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados para que puedan realizar sus tareas de manera más efectiva y prepararse para asumir roles más desafiantes en el futuro. Este enfoque favorece tanto el crecimiento profesional de los individuos como el desempeño general de la organización.

Ventajas y desventajas

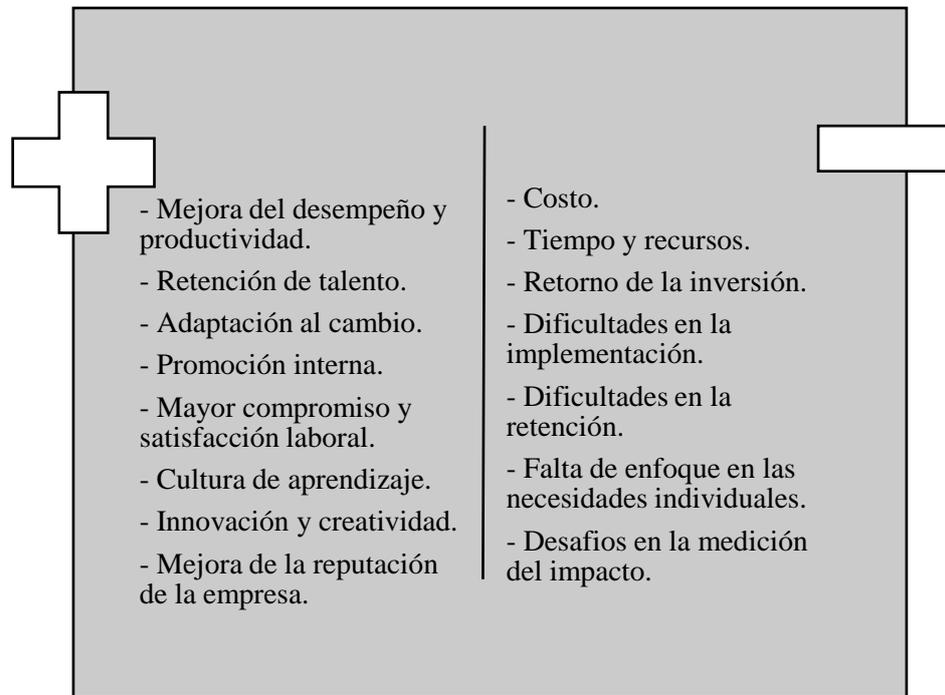


Figura 3. *Ventajas y desventajas del desarrollo personal*

En resumen, el desarrollo de la gestión del talento humano ofrece una serie de beneficios, como el mejoramiento del desempeño y la productividad, la retención del talento, la adaptación al cambio, la promoción interna, el compromiso y la satisfacción laboral, la cultura de aprendizaje, la innovación y la mejora de la reputación de la empresa. Estas ventajas contribuyen al crecimiento y éxito sostenible de la organización en un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico. es importante destacar que el desarrollo del talento humano sigue siendo una estrategia valiosa y necesaria para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. La clave para superar las desventajas radica en una planificación cuidadosa, la alineación con los objetivos organizacionales y la evaluación periódica de los resultados obtenidos.

Rotación de personal

La rotación de personal o turnover es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; las entradas compensan las salidas de personas. A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas.

La separación es cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

Existen dos tipos de separación:

- **Separación por iniciativa del empleado:** Ocurre por motivos personales o de superación profesional, pero a su vez también por presentar anomalías como insatisfacción del empleado o la misma organización empresarial.
- **Separación por iniciativa de la organización:** la empresa requiere un empleado con mejor desempeño o mayor conocimiento acorde al trabajo que se debe desempeñar.

Reclutamiento de personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Chiavenato (2009).



Figura 4. *Proceso del reclutamiento de personal*

- 1. Determinar el puesto vacante:** Analiza las necesidades de la empresa para definir el rol en el que se requiere un colaborador.
- 2. Elegir el tipo de reclutamiento:** Requiere determinar si es un reclutamiento interno, externo o mixto acorde a las necesidades.
- 3. Definir el presupuesto:** Debe tener en cuenta las prioridades de los recursos financieros, por lo tanto, establecer un presupuesto es fundamental para llevar a cabo un buen reclutamiento.
- 4. Publicar la vacante:** Usará medios tecnológicos y físicos para comunicar a las personas el vacante que se requiere contratar.
- 5. Entrevistas:** Parte clave del proceso que reúne candidatos para ser evaluados y proceder a las siguientes etapas.

6. Revisión y aprobación de GTH: El departamento de talento humano al ser quien entrevista a los candidatos debe mocionar los resultados de aquellos quienes fueron reclutados.

7. Designación para la siguiente fase: El área de recursos humanos publicará el grupo de aprobados para la siguiente fase del grupo total de personas reclutadas.

Para un buen reclutamiento se debe hacer una buena publicidad para el mismo, es por ello por lo que no se debe escatimar valores para atraer personal de calidad y eficiente, siendo así que se presenta la necesidad de un estudio de costos aplicables para el reclutamiento.

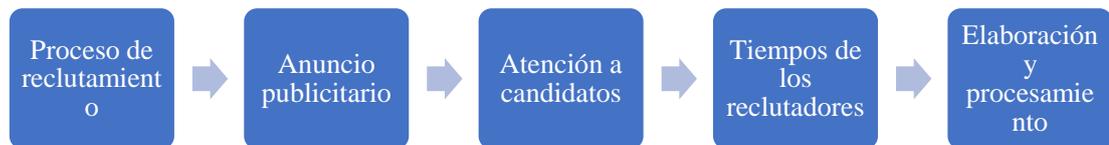


Figura 5. *Proceso de publicidad para el reclutamiento*

Reclutamiento interno

Se lleva a cabo dentro de la empresa ya que como su mismo nombre lo indica es interno, toma a los trabajadores ya existentes en la misma como aspirantes para el cargo que requiere la organización, siendo así que toma en cuenta los talentos y conocimientos de cada uno de los empleados que se tomaron en cuenta, lo cual promueve un ascenso de puesto o jerarquía en el grupo laboral; presenta beneficios de una reducción de costos de inversión para el proceso de reclutamiento, tiempo y a su vez manejan sus propias herramientas de reclutamiento al ya conocer las fortalezas y debilidades de cada empleado.

Ventajas y desventajas

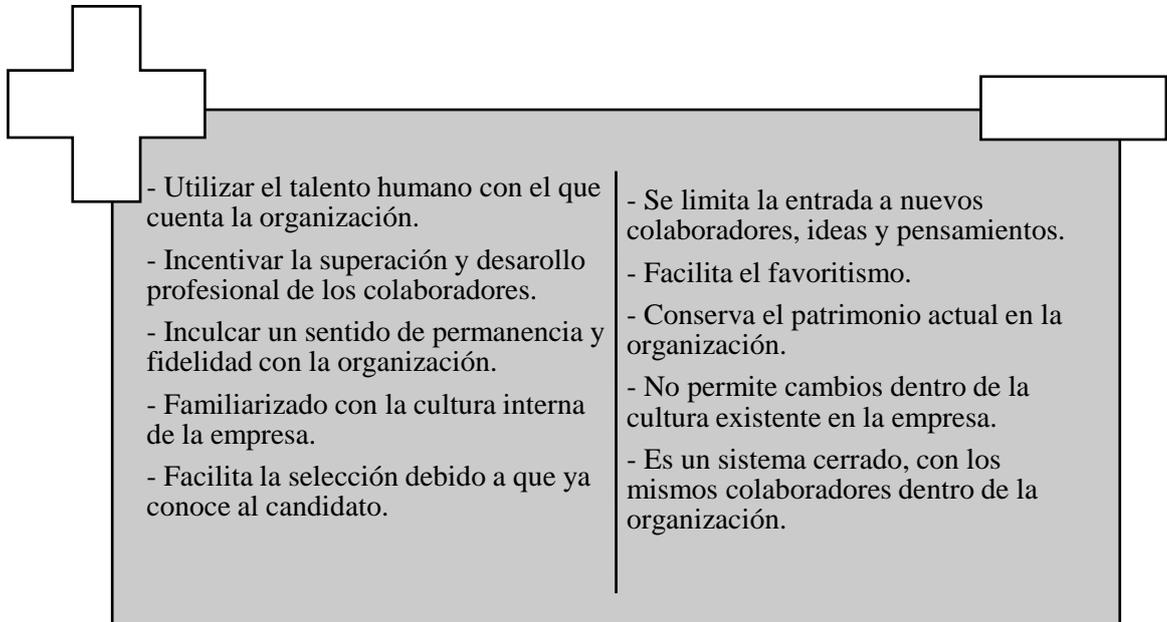


Figura 6. *Ventajas y desventajas del reclutamiento interno*

Reclutamiento externo

Hace referencia a la contratación de talento ajenos a la organización a través de un programa sea virtual o presencial en el cual se receptan candidatos para un puesto definido dentro de la entidad, en el cual el personal que está encargado de este proceso deberá analizar las fortalezas y debilidades, talentos, estudios, aptitudes y actitudes de todos los aspirantes a ser nuevos colaboradores.

Las fuentes para este proceso en la actualidad podríamos mencionar:

- **Headhunting:** Buscador de talentos senior.
- **Social recruiting:** Captador de talentos por redes sociales.
- **Plataformas de búsqueda de trabajo:** Plataformas que ponen al postulante en contacto directo con la empresa.
- **Outsourcing:** Empresas especializadas en la selección.

- **Ferias de empleo:** Empresas que promocionan sus puestos de trabajo y a su vez a la misma organización.

Las técnicas más utilizadas para el proceso son:

- **Entrevistas estructuradas:** La organización posee un cuestionario preestablecido.
- **Entrevistas no estructuradas:** No tienen un cuestionario establecido con anterioridad.
- **Consulta de archivos:** Revisión de postulaciones anteriores y actuales.
- **Cooperación con otras empresas:** Grupo de reclutadores de todas las organizaciones del sector.
- **Anuncios en prensa:** Estrategia tradicional, principalmente se realizan los anuncios en periódicos y revistas impresas.
- **Reclutamiento por internet:** Diversas formas y recursos que se encuentran en línea.

Ventajas y desventajas

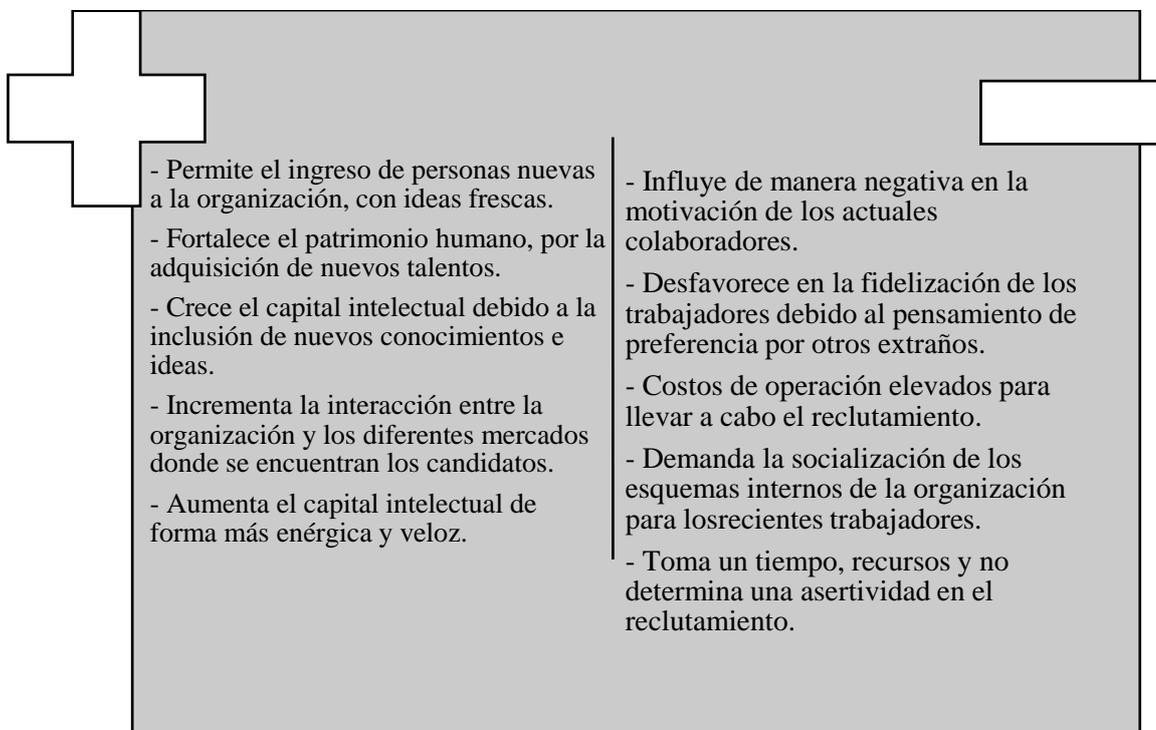


Figura 7. *Ventajas y desventajas del reclutamiento externo*

Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto, también conocido como reclutamiento combinado o mixto, se refiere al enfoque de utilizar múltiples fuentes y métodos para atraer candidatos a una organización. Esta estrategia combina tanto el reclutamiento interno (dentro de la empresa) como el reclutamiento externo (fuera de la empresa) para buscar y seleccionar a los mejores talentos.

Tabla 4. *Reclutamiento mixto*

Reclutamiento mixto					
Aprovechar los recursos internos de la empresa como las oportunidades del mercado externo. Permite una búsqueda más completa de candidatos con diversas habilidades y	Es esencial para mantener un equilibrio entre la promoción de empleados internos y la adquisición de	Facilita la incorporación de empleados con conocimientos y experiencias novedosas desde el exterior, al tiempo que se fomenta el	la de redes sociales y plataformas en línea para atraer candidatos. Estas herramientas digitales pueden complementar las estrategias tradicionales de reclutamiento y llegar a		Puede incorporar el uso de redes sociales y plataformas en línea para atraer candidatos. Estas herramientas digitales pueden complementar las estrategias tradicionales de reclutamiento y llegar a

experiencias, lo que puede enriquecer la fuerza laboral de la organización.	nuevos talentos externos.	desarrollo y la promoción de talento interno.	un público más amplio y diverso de posibles candidatos.
Cascio, W. (2019).	Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Werner, S. (2019).	Torres-Coronas, T., & Arias-Oliva, M. (2015).	Jackson, K. E., & Reushle, S. J. (2014).

En resumen, el reclutamiento mixto es una estrategia que combina el reclutamiento interno y externo para atraer y seleccionar a los mejores candidatos para una organización. Los autores destacan cómo esta combinación permite aprovechar tanto los recursos internos como las oportunidades del mercado externo, lo que enriquece la fuerza laboral y contribuye al éxito estratégico de la empresa.

Dimensiones del Reclutamiento

Proceso clave

Para Porter, los procesos clave son aquellos que tienen un impacto significativo en la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva de una organización. Estos procesos son aquellos que agregan valor y diferencian a la empresa de sus competidores.

Es importante que las organizaciones comprendan que un proceso clave tiene una trascendencia muy importante para el desarrollo y se considera como una ventaja frente a los demás y principales competidores.

Canales de difusión

Los canales de difusión son los medios utilizados para llevar mensajes y proporcionar productos o servicios desde los productores hasta los consumidores o usuarios finales. Estos canales pueden abarcar tanto medios tradicionales, como televisión, radio y prensa, así como medios digitales, como internet y redes sociales.

Tiempo

Según la perspectiva de Albert Einstein, el tiempo se concibe como una dimensión adicional del espacio-tiempo y está estrechamente vinculado con la materia y la energía. Su teoría de la relatividad sostiene que el tiempo es relativo y puede expandirse o contraerse en función de la velocidad y la fuerza gravitacional presente en el entorno.

Selección de personal

Chiavenato (2006) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento de personal.

La selección de personal es una etapa fundamental en el proceso de gestión de recursos humanos de una organización. Consiste en identificar, evaluar y elegir a los candidatos más idóneos para ocupar posiciones dentro de la empresa, asegurando que sus habilidades, conocimientos y competencias se alineen con los requerimientos del puesto y la cultura organizacional. Este proceso adquiere especial relevancia en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, donde contar con el talento adecuado puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

En su libro "Human Resource Management," Gary Dessler (2017) destaca la importancia de la selección de personal como un paso crítico para lograr los objetivos organizacionales. Dessler enfatiza que el proceso de selección debe ser objetivo, justo y basado en criterios claros y relevantes para asegurar que se elijan a los candidatos con el mejor ajuste para el puesto y la empresa.

Por otro lado, Michael Armstrong en "A Handbook of Human Resource Management Practice" (2012) señala que la selección de personal es un proceso complejo que debe incluir diferentes técnicas de evaluación para obtener una imagen completa del candidato. Estas técnicas pueden incluir entrevistas, pruebas de habilidades, evaluación de competencias y referencias laborales. Armstrong resalta la importancia de utilizar múltiples fuentes de información para tomar decisiones sólidas en el proceso de selección.

Una selección efectiva de personal puede traer numerosos beneficios para la organización. Primero, permite a la empresa contar con un equipo de trabajo altamente calificado y comprometido, lo que mejora la productividad y el rendimiento general. Segundo, reduce los costos asociados con la rotación de personal y la necesidad de capacitar constantemente a nuevos empleados, ya que se eligen a candidatos que tienen el potencial de permanecer más tiempo en la empresa.

De igual forma, una selección acertada contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional sólida, donde los empleados se sienten valorados y reconocidos por su contribución al éxito de la empresa. Esto puede aumentar la satisfacción laboral, el compromiso y la retención del talento clave.

No obstante, la selección de personal también enfrenta desafíos y posibles riesgos. Si no se realiza adecuadamente, puede llevar a contratar a candidatos que no se ajustan a la cultura o que carecen de las habilidades necesarias para el puesto. Esto puede resultar en un bajo desempeño, conflicto interno y, en última instancia, un impacto negativo en el rendimiento y los resultados organizacionales. Para superar estos desafíos, los profesionales de recursos humanos deben adoptar una visión estratégica y utilizar herramientas y métodos de selección que garanticen la

identificación de los candidatos más idóneos. La evaluación objetiva, la alineación con los valores y objetivos organizacionales, y la consideración del potencial de desarrollo de los candidatos son aspectos clave para tener en cuenta.

En conclusión, la selección de personal es un proceso crucial para asegurar el éxito y la eficiencia de una organización. Al identificar y elegir a los candidatos más adecuados, las empresas pueden construir equipos de trabajo altamente competentes y comprometidos, lo que se traduce en una ventaja competitiva en el mercado laboral y el logro de los objetivos empresariales. Además se puede manifestar que la selección de personal a través de los años ha tenido cambios significativos y los mismos tienen distintas relaciones con las épocas en las que se estudia la selección de personal, pues el inicio de la selección de personal se lo realiza de una manera muy sencilla y simple en donde simplemente escogían a las personas que quisieran trabajar y que tuvieran la capacidad física de hacerlo, pero al pasar de los años y con el desarrollo empieza a realizarse la selección de personal de una manera diferente y se implementan diferentes técnicas, donde comienza a ser parte importante la psicología dentro de estos procesos, a su vez en la actualidad y la globalización el desarrollo de la tecnología en esta nueva era que es conocida como la era cibernética, la tecnología empieza a cumplir un papel fundamental dentro de la gestión del talento humano y dentro del proceso de selección a través de las diferentes aplicaciones o sitios web y herramientas tecnológicas con las que hoy se pretende facilitar estos procesos.

Importancia de la selección de personal

La importancia de este proceso radica en que el éxito de una empresa depende, en gran medida, de contar con el talento adecuado y comprometido en cada puesto de trabajo.

En su libro "Human Resource Management," Gary Dessler (2017) destaca que la selección de personal es esencial para garantizar que los empleados tengan las habilidades y competencias necesarias para cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo. Un proceso de selección efectivo asegura que se identifiquen y se elijan a los candidatos con el perfil más acorde a los requisitos del puesto y la cultura organizacional. La importancia de la selección de personal se hace aún más evidente en el contexto de un mercado laboral competitivo y en constante cambio. Autores como Cascio y Aguinis en su libro "Applied Psychology in Human Resource Management" (2005) resaltan que una selección adecuada reduce la rotación de personal, lo que a su vez disminuye los costos asociados a la contratación y la capacitación de nuevos empleados.

Además, una selección cuidadosa contribuye a mejorar la moral y el compromiso de los empleados dentro de la organización. Autores como Hitt, Miller y Colella en "Organizational Behavior: A Strategic Approach" (2018) sugieren que los empleados que son elegidos a través de un proceso de selección transparente y objetivo tienden a sentirse valorados y reconocidos, lo que aumenta su satisfacción laboral y su lealtad hacia la empresa.

Asimismo, la selección de personal juega un papel clave en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Autores como Milkovich, Newman y Gerhart en "Compensation" (2017) argumentan que contar con el personal adecuado es esencial para llevar a cabo las estrategias de la empresa y asegurar su éxito a largo plazo. Otro aspecto relevante es el impacto que una mala selección puede tener en el desempeño organizacional. Autores como Heneman y Judge en "Staffing Organizations" (2009) advierten que una selección deficiente puede llevar a un bajo

rendimiento laboral, conflictos internos y pérdida de productividad, lo que afecta negativamente los resultados de la empresa.

En conclusión, la selección de personal es un proceso crítico para el éxito y la eficiencia de una organización. Al elegir a los candidatos más adecuados para cada puesto, las empresas pueden contar con empleados altamente capacitados y comprometidos, lo que mejora la productividad, reduce la rotación de personal y contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. La importancia de la selección de personal radica en que es el cimiento sobre el cual se construye una fuerza laboral competente y comprometida, lo que se traduce en una ventaja competitiva en el mercado y el progreso sostenible de la organización.

Tipos de selección de personal

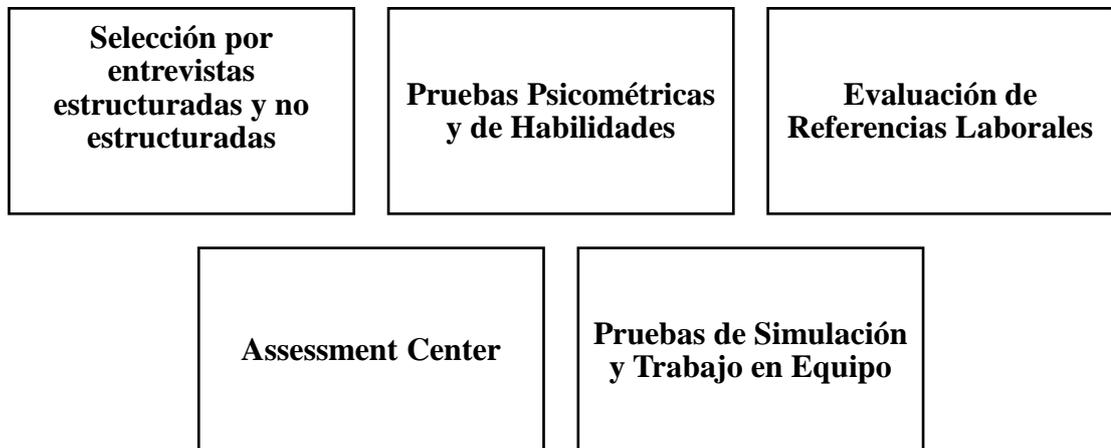


Figura 8. *Tipos de selección de personal*

Selección por entrevistas estructuradas y no estructuradas: Las entrevistas estructuradas se caracterizan por utilizar un conjunto predefinido de preguntas, lo que facilita una comparación objetiva entre ellos. Por otro lado, las entrevistas no estructuradas son más flexibles y menos formales, puede proporcionar una comprensión más profunda de los candidatos.

Pruebas psicométricas y de habilidades: Estas pruebas evalúan las aptitudes cognitivas y las habilidades específicas necesarias para el puesto de trabajo, como pruebas de razonamiento lógico, habilidades matemáticas o destrezas técnicas. Proporcionan una evaluación objetiva de las capacidades de los candidatos y su adecuación para el puesto.

Evaluación de referencias laborales: Consiste en contactar a antiguos empleadores o personas que hayan trabajado directamente con el candidato para obtener información sobre su desempeño y comportamiento previos

Assessment Center: Proceso en el que se somete a los candidatos a diversas actividades y ejercicios, como simulaciones de situaciones laborales y dinámicas de grupo, para evaluar sus competencias y habilidades en un entorno similar al del trabajo real.

Pruebas de simulación y trabajo en equipo: Pueden incluir ejercicios de resolución de problemas, casos prácticos o actividades de trabajo en grupo, lo que permite observar cómo los candidatos aplican sus habilidades en situaciones reales de trabajo.

Evaluación de Competencias: Se enfoca en identificar y medir las habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que son clave para el éxito en el puesto y en la organización.

En definitiva, la selección de personal se beneficia de una variedad de técnicas y métodos, cada uno con sus propias ventajas y objetivos específicos. La combinación adecuada de estas técnicas permite a las organizaciones identificar y contratar a los candidatos más idóneos para los puestos vacantes, asegurando el desarrollo y el éxito sostenible de la empresa.

Nuevas técnicas para la selección de personal

La selección de personal es una tarea de vital importancia para cualquier empresa, ya que el logro de sus objetivos depende en gran medida de contar con empleados altamente capacitados y comprometidos. A lo largo del tiempo, las estrategias de selección han experimentado cambios y ajustes con el propósito de mejorar la precisión y la eficiencia en la identificación del talento más adecuado. En la actual era digital y tecnológica, han surgido nuevas técnicas que están revolucionando el proceso de selección de personal. Estas innovadoras metodologías brindan beneficios significativos tanto para las organizaciones como para sus departamentos de recursos humanos.

En un entorno más competitivo como el actual que afirma que existe escasez de talento, los procesos de selección están evolucionando e incorporando entre sus herramientas el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, surgiendo así el e- recruitment, que se concibe como el sistema de captación y selección de talento a través de internet que permite optimizar los procesos. Por tanto, las empresas deben estar al pendiente de los adelantos tecnológicos con el fin de aprovechar sus beneficios (González 2005).

Tabla 5. *Técnicas innovadoras para la selección de personal*

TÉCNICAS INNOVADORAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL			
Prueba de habilidades y evaluaciones cognitivas	Uso de algoritmos y análisis de big data	Uso de plataformas de reclutamiento en línea y redes sociales profesionales.	Inteligencia artificial (IA)
Las pruebas de habilidades y competencias permiten evaluar de manera objetiva las capacidades y aptitudes específicas	El análisis de datos puede proporcionar información valiosa sobre las habilidades, experiencia y trayectoria de los	El reclutamiento en línea agiliza el proceso de selección y permite llegar a una audiencia más	La IA puede analizar patrones y características específicas en los perfiles de los candidatos para

necesarias para un determinado puesto, lo que garantiza una mejor coincidencia entre el perfil del candidato y los requisitos del trabajo.	candidatos, lo que permite tomar decisiones más informadas en el proceso de selección.	amplia y diversa de candidatos.	identificar a aquellos que tienen un mayor potencial de éxito en la empresa.
Robertson, I. T., & Smith, M. (2001)	Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2013)	Habibi, M. R., & Zurita, J. (2019).	Barczak, R. J., & Wasti, S. A. (2020).

Es importante hablar del desarrollo que se ha evidenciado en la selección de personal, principalmente las nuevas tecnologías han permitido que este desarrollo sea puesto en práctica en muchas organizaciones, permitiendo así el ahorro de recursos, pero principalmente de tiempo en estos procesos, otro punto importante que generó cambios en estos procesos en los últimos años o en el último cambio fue la pandemia por coronavirus, donde muchos se vieron obligados a utilizar los diferentes medios tecnológicos debidos a las restricciones y el distanciamiento social, y muchas empresas optaron por quedarse con estas nuevas herramientas y hoy en día no es necesario acudir a una empresa de manera presencial para que te realicen una entrevista o el proceso de selección de personal, ya que dicho proceso lo llevan a cabo a través de medios tecnológicos de una manera más rápida.

Las nuevas técnicas para la selección de personal están impulsando la innovación y la eficiencia en la gestión de recursos humanos. Desde pruebas de habilidades y evaluaciones cognitivas hasta análisis de big data, plataformas de reclutamiento en línea e inteligencia artificial, estas metodologías están transformando la forma en que las empresas identifican y seleccionan a los mejores candidatos. Al adoptar estas nuevas técnicas, las organizaciones pueden mejorar la calidad de sus contrataciones, reducir los tiempos de selección y asegurarse de contar con el talento más idóneo para alcanzar el éxito empresarial.

Dimensiones de la Selección de personal

SopORTE

En el ámbito de la gestión empresarial, Peter F. Drucker conceptualiza el "soporte" como una variedad de servicios, recursos y comodidades disponibles dentro de una empresa con el fin de facilitar la ejecución de las tareas y el cumplimiento eficiente de las responsabilidades de sus empleados.

Estrategia

La estrategia implica establecer una posición singular y valiosa que incluya un conjunto distinto de acciones. Requiere tomar decisiones únicas para destacar y diferenciarse.

Entrevista

Es un proceso de interacción social en el que un entrevistador obtiene información de un entrevistado, además son una herramienta valiosa para recopilar datos, comprender las percepciones y experiencias de las personas, y evaluar aptitudes y habilidades.

Decisión

Una decisión es una selección consciente y fundamentada entre diversas alternativas, en la cual una persona o grupo examina diferentes opciones y elige aquella que se considera más adecuada para lograr un objetivo específico.

PROPUESTA METODOLÓGICA

Trata sobre metodologías, enfoques, tipos y técnicas de investigaciones de manera ordenada que se usa al momento de desarrollar un proyecto investigativo, a su vez se realiza de manera lógica el cómo se lleva a cabo el estudio; para que un marco metodológico se desarrolle correctamente se debe reconocer que el principal objetivo

es fomentar de manera ordenada y real la información que se recibe a través de las indagaciones al mostrar así su confiabilidad y validez para quienes se beneficien de este.

En la presente investigación se menciona todo lo que se relaciona con la misma, como el enfoque, tipo, población e instrumentos que se requiere aplicar para la obtención de una información verídica, lo cual permita conocer todo aquello sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Multisa.

Enfoque de la investigación

Aborda la perspectiva o dirección que toma la investigación para responder a las preguntas que se plantea la misma para el desarrollo, al ser así que se determina la naturaleza de este estudio; el enfoque se clasifica en cuantitativo, cualitativo y mixto, pero en el caso del presente proyecto se decide usar un enfoque cualitativo el cual permite la recolección de datos para un respectivo análisis a través de mediciones numéricas y estadísticas, por ello se decide conceptualizar este tipo de enfoque a continuación

Enfoque mixto

El enfoque mixto puede ser comprendido como “(...) un proceso que recolecta analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100).

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

- Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?

- El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.
- Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.

El enfoque cualitativo tiene las siguientes características:

- Flexibilidad y adaptabilidad: Flexibilidad del enfoque cualitativo, que permite a los investigadores ajustar sus métodos y enfoques a medida que avanzan en la investigación. Esto les permite capturar detalles y cambios inesperados en el proceso.
- Profundidad y riqueza en la información: Permite una exploración profunda de las experiencias y perspectivas de los participantes, lo que conduce a una comprensión más rica y contextualizada de los fenómenos.
- Exploración de significados: Capacidad del enfoque cualitativo para explorar y comprender los significados que las personas atribuyen a

sus experiencias. Se centra en desentrañar cómo las personas interpretan y dan sentido a su mundo.

- **Contextualización:** El enfoque cualitativo permite la comprensión profunda del contexto en el que se desarrollan los fenómenos. Se presta atención a los factores sociales, culturales e históricos que influyen en las experiencias de las personas.
- **Participación y voz de los participantes:** La importancia de otorgar voz a los participantes en la investigación cualitativa. Los investigadores buscan comprender las perspectivas de los participantes desde su punto de vista, dándoles un papel activo en el proceso.
- **Inductivo y emergente:** Implica el desarrollo de teorías a partir de los datos en lugar de aplicar teorías preexistentes. El enfoque cualitativo a menudo sigue un proceso inductivo, donde los patrones y conceptos emergen de los datos.
- **Enfoque holístico:** Permite una comprensión holística y completa de un fenómeno, ya que se exploran múltiples dimensiones y relaciones en su contexto natural.
- **Diversidad de métodos:** El enfoque cualitativo abarca una amplia gama de métodos, incluyendo entrevistas, observación participante, análisis de contenido, etnografía, entre otros. Esta diversidad permite a los investigadores elegir la metodología más adecuada para su pregunta de investigación.

Tipo de investigación

La investigación es el conjunto de actividades que realiza el ser humano para obtener información sobre un tema en particular, busca datos relevantes e históricos para la resolución de cuestiones científicas, estadísticas o conceptuales y de esta manera dar respuesta a preguntas, problemas e interrogantes; existe varios tipos de investigación como: exploratoria, descriptiva, explicativa, analítica, entre otras.

Para el desarrollo de este proyecto se opta por una investigación descriptiva ya que permite realizar un informe acorde a los datos que proporciona la organización Multisa acorde a las características o problemas que posee esta.

Investigación Descriptiva

Se basa en la naturaleza del problema y segmento que se estudia, es decir el por qué y para qué se realiza la investigación, tiene su desarrollo a partir de preguntas, respuestas y análisis de datos sobre el tema, misma que describe todo este fenómeno al profundizar en la indagación.

En el documento de Frank Morales (2012) menciona que el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Método deductivo

Parte de ideas o principios que dan paso a un conocimiento que se relaciona con el tema en particular que se investiga, va de lo general a lo específico lo cual permite conectar premisas con conclusiones, es muy oportuno para esta investigación ya que se relaciona de manera directa con el enfoque cuantitativo.

Técnicas de investigación

Entrevista

Es un encuentro o conversación formal entre dos o más personas, donde una de ellas, el entrevistador, realiza preguntas y la otra, el entrevistado, responde a esas preguntas; se llevan a cabo con diversos propósitos, como obtener información, evaluar habilidades o competencias, conocer la opinión de alguien, investigar un tema, entre otros.

Dependiendo del contexto, la entrevista puede ser estructurada, semiestructurada o abierta, lo que afecta la libertad que tiene el entrevistado para responder y el nivel de detalle en las respuestas. La buena preparación y la escucha activa son fundamentales para el éxito de una entrevista, ya que permiten obtener la información deseada y facilitar la comunicación entre ambas partes.

Encuesta

Es una herramienta de investigación que se utiliza para recopilar información y datos de una muestra representativa de personas con el fin de obtener una comprensión más amplia de sus opiniones, actitudes, comportamientos u otros aspectos específicos. Las encuestas pueden realizarse de diversas formas, como cuestionarios impresos, en línea, por teléfono o en persona. Sin embargo, es

importante diseñar las encuestas de manera adecuada para obtener datos precisos y representativos, y también es esencial considerar la ética en la recopilación y el uso de los datos de los participantes.

Instrumentos de la investigación

Material que hace o implementa el investigador para la obtención de información de un tema de estudio, en el presente tema se utiliza dos cuestionarios para la entrevista y la encuesta pertinente.

Cuestionario

Conjunto de preguntas estructuradas diseñadas para recopilar información específica de una muestra de personas. Estas preguntas pueden ser de opción múltiple, de verdadero o falso, de escala de Likert, preguntas abiertas o una combinación de varios tipos, dependiendo del propósito y la naturaleza de la investigación.

El cuestionario se utiliza para obtener datos cuantitativos y cualitativos de los participantes en un estudio o encuesta. Se trata de una herramienta estandarizada que se aplica de manera consistente a todos los encuestados, lo que facilita la comparación de respuestas y el análisis de los resultados.

Validez y confiabilidad

Tabla 6. *Estadístico Reclutamiento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	17

Nota. Valores de alfa de Cronbach para la validez del cuestionario. Obtenido de Venegas, 2020.

Tabla 7. *Estadístico selección de personal*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	23

Nota. Valores de alfa de Cronbach para la confiabilidad del cuestionario. Obtenido de Venegas, 2020.

Población de la investigación

Hace referencia al conjunto total de individuos, elementos, objetos, eventos o procesos que comparten una característica en común para el desarrollo de una investigación, lo cual representa el grupo de interés que posee la característica o variable que el investigador quiere analizar.

En la empresa MULTISA CAD se encuentra una población total de 80 colaboradores mismos que desarrollan diferentes actividades ya sean operativas, contables, comerciales, marketing, dirección y más; con un grupo de 21 mujeres y 59 hombres, los cuales permiten el desarrollo de esta investigación a través de sus respuestas en un documento Google que contiene un cuestionario con preguntas relacionadas directamente al presente proyecto como es el sistema de reclutamiento y selección de personal.

Análisis de resultados

Permite examinar y evaluar los datos recopilados durante el estudio con el objetivo de obtener conclusiones significativas, identificar patrones, tendencias o relaciones, y responder a las preguntas de investigación planteadas al inicio del estudio. Es una etapa esencial en el proceso de investigación, ya que permite dar sentido a los datos y extraer información relevante que ayude a comprender el fenómeno que se estudia.

El análisis de resultados es fundamental para validar la investigación y determinar si las ideas planteadas al inicio son respaldadas por los datos recopilados. También ayuda a generar nuevos conocimientos, identificar áreas de interés para futuras investigaciones y proporcionar recomendaciones basadas en la evidencia para aplicaciones prácticas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Entrevista dirigida a la jefatura de talento humano de la empresa Multisa CAD.

La siguiente entrevista está dirigida a la jefatura de talento humano, con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en la empresa Multisa CAD.

1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa?

Respuesta: Empieza por una hoja de requerimiento con base en el perfil de cargo y se analiza los posibles reemplazos para la vacante, después se realiza el análisis para la convocatoria y la posterior publicación, seguido se realiza una preselección con base en la experiencia y el perfil, alrededor de 15 carpetas seleccionadas, se realiza una verificación de los antecedentes penales de los postulantes, después se realiza una entrevista, se califican las evaluaciones, seguidamente se realiza un informe y se finalmente se escoge al ganador para ser contratado.

2. ¿Qué tipos de reclutamiento se realiza dentro de la organización?

Respuesta: El reclutamiento que es utilizado es interno y externo.

3. ¿Cuánto tiempo se tarda el proceso de reclutamiento dentro de la organización?

Respuesta: Una semana

4. ¿Qué problemas o cuellos de botella se han presentado dentro del proceso de reclutamiento?

Respuesta: No se encuentran los perfiles adecuados para cubrir las vacantes.

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales se realizan los avisos de las vacantes que existe en la empresa?

Respuesta: Los medios por los que se difunde la información son: Socio empleo, Multitrabajos, redes sociales y medios de comunicación tradicionales.

6. ¿Qué evaluaciones se realizan dentro del proceso para la selección?

Respuesta: Evaluación de conocimientos y evaluaciones psicométricas.

7. ¿Quién toma la decisión final en la selección de personal y la posterior contratación?

Respuesta: En los mandos operacionales la jefatura de talento humano toma la decisión, en los mandos medios toma la decisión la gerencia, el jefe de departamento y el jefe de talento humano.

8. ¿Cuál ha sido un problema con relación al reclutamiento y selección de personal que se ha presentado en la empresa?

Respuesta: Principalmente la rotación de personal debido a la alta tasa de migración que tiene el país.

9. ¿Cuáles son las áreas de la empresa en las cuales ha existido problemas con relación al reclutamiento y selección?

Respuesta: En las áreas de cajas y perchas.

10. ¿Se realiza algún informe al finalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Respuesta: Si se lo realiza, en donde se especifica la información como: Antecedentes, Nombres, Resultados de las evaluaciones, pronóstico de resultados, recomendaciones y conclusiones.

Análisis: Dentro del sistema de reclutamiento y selección existen algunas falencias debido a los procesos que no se han realizado de correcta manera, por lo tanto, es muy evidente la problemática existente debido a los cuellos de botella y el incremento demorado en el subproceso de reclutamiento y además que se originan por los diferentes aspectos como la falta de perfiles.

Tablas y figuras

Tabla 8. *¿La empresa posee un sistema de reclutamiento?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	17,7%
De acuerdo	19	24,1%
Indiferente	13	16,5%
En desacuerdo	27	34,2%
Totalmente en desacuerdo	6	7,6%
	79	100%

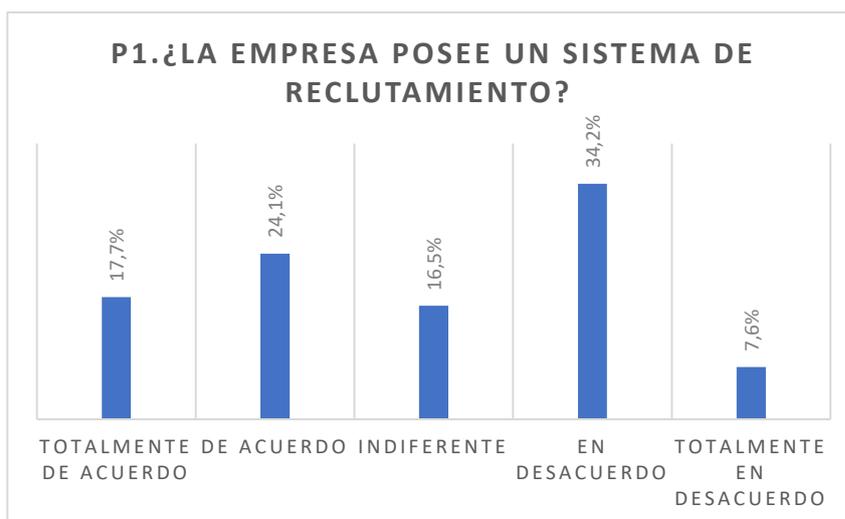


Figura 9. *¿La empresa posee un sistema de reclutamiento?*

Análisis: Con la gráfica y con base en las respuestas se interpreta que dentro de la empresa Multisa un 34,2% está en desacuerdo con la pregunta en relación con que la empresa cuente con un sistema de reclutamiento de personal, aunque un 24,1% si está de acuerdo, concordando las respuestas con un 17,7% que está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se puede manifestar que dentro de la organización si se cuenta con un sistema de reclutamiento de personal, pero el mismo no es totalmente eficiente.

Tabla 9. *¿Considera usted que la empresa cuenta con un sistema de reclutamiento adecuado?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	5	6,3%
De acuerdo	13	16,5%
Indiferente	18	22,8%
En desacuerdo	37	46,8%
Totalmente en desacuerdo	6	7,6%
	79	100%

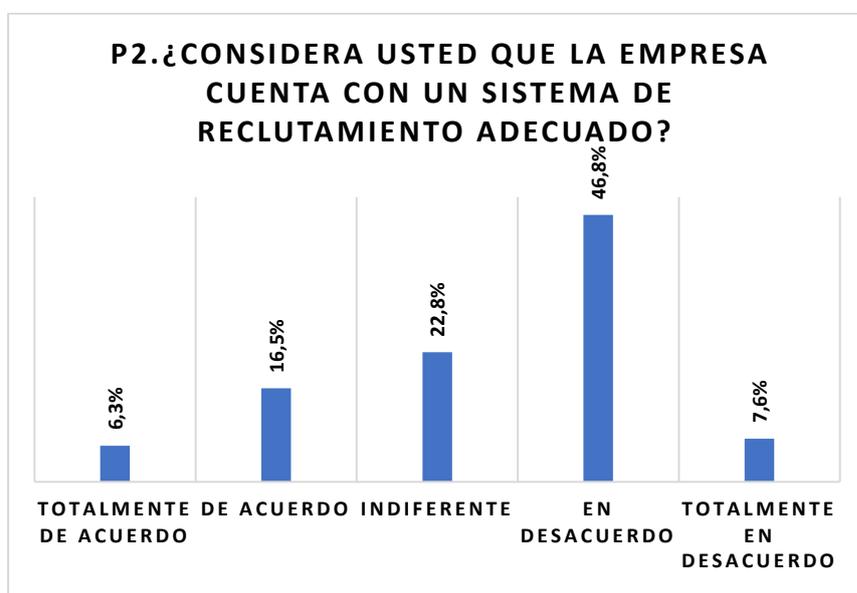


Figura 10. *¿Considera usted que la empresa cuenta con un sistema de reclutamiento adecuado?*

Análisis: Con base en la gráfica el 46,8% manifiesta estar en desacuerdo con que la empresa cuenta con un sistema de reclutamiento adecuado, seguido de un 22,8%

que manifiesta que es indiferente si el sistema de reclutamiento es adecuado o no. Por consiguiente, se entiende que no existe un sistema de reclutamiento de personal adecuado, o con base en las respuestas es la perspectiva de los colaboradores de la organización.

Tabla 10. *¿Considera usted que el proceso de reclutamiento dentro de la organización debe ser realizado por la jefatura de talento humano?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	20	25,3%
De acuerdo	23	29,1%
Indiferente	21	26,6%
En desacuerdo	14	17,7%
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
	79	100%

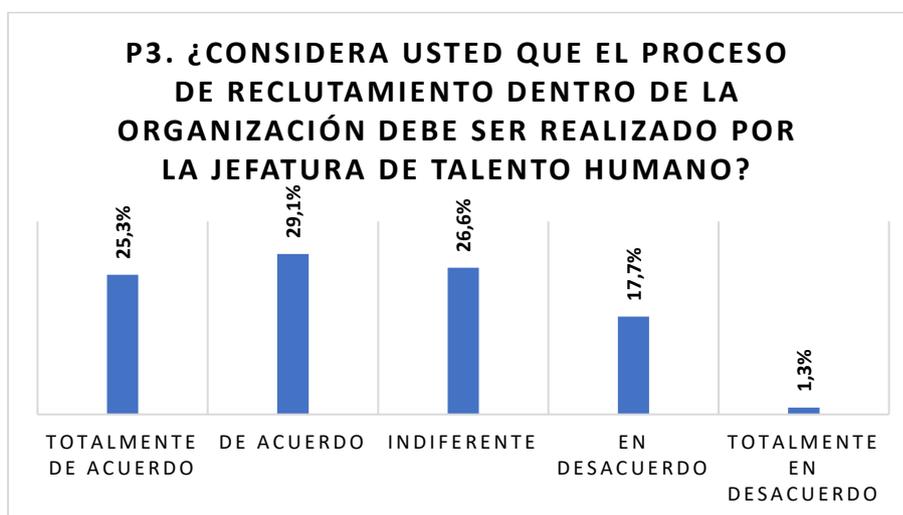


Figura 11. *¿Considera usted que el proceso de reclutamiento dentro de la organización debe ser realizado por la jefatura de talento humano?*

Análisis: En la gráfica se observa que un 29,1% de los encuestados está de acuerdo con que el proceso de reclutamiento de personal debe ser realizado por la jefatura de talento humano, seguido de un 26,6% que expresan que es indiferente quien

realice el proceso, así pues, se comprende que la mayoría de los encuestados consideran oportuno que el proceso de reclutamiento se lo realice por parte de la jefatura de talento humano.

Tabla 11. *¿Considera usted que el proceso de reclutamiento debe realizarse con base en el perfil de cargo y en la experiencia del aspirante?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	19	24,1%
De acuerdo	30	38,0%
Indiferente	13	16,5%
En desacuerdo	15	19,0%
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
	79	100%

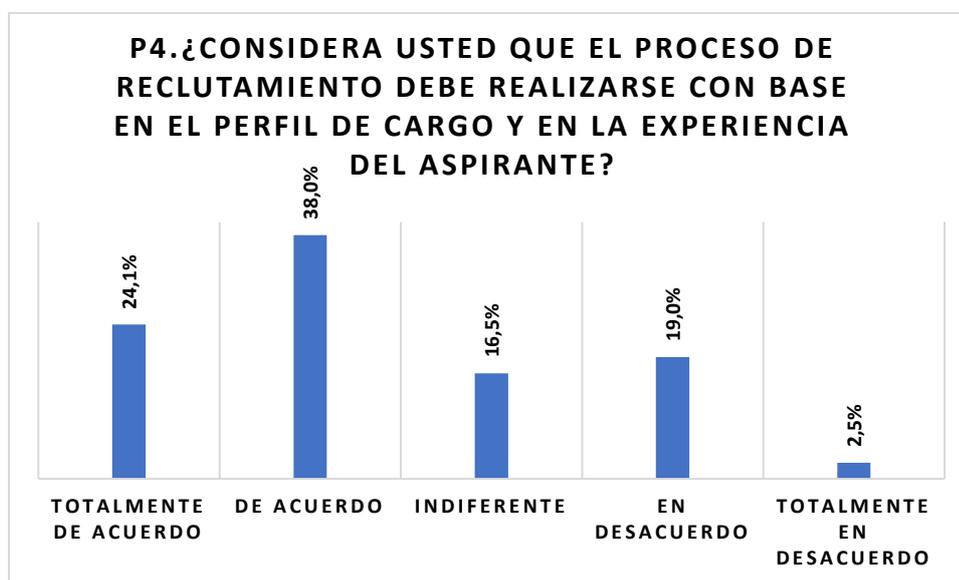


Figura 12. *¿Considera usted que el proceso de reclutamiento debe realizarse con base en el perfil de cargo y en la experiencia del aspirante?*

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, un 38% se encuentran de acuerdo con que el reclutamiento se lo realice con base en el perfil de cargo y la experiencia que posea el aspirante, seguido de un 24,1% de los encuestados

que están totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se percibe de una manera positiva por parte de los encuestados el que el reclutamiento se lo realice con base en el perfil del cargo y la experiencia que posean los diferentes aspirantes.

Tabla 12. *¿Considera usted que el proceso de reclutamiento en la empresa se lo realiza de manera transparente?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	17	21,5%
De acuerdo	22	27,8%
Indiferente	22	27,8%
En desacuerdo	16	20,3%
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
	79	100%

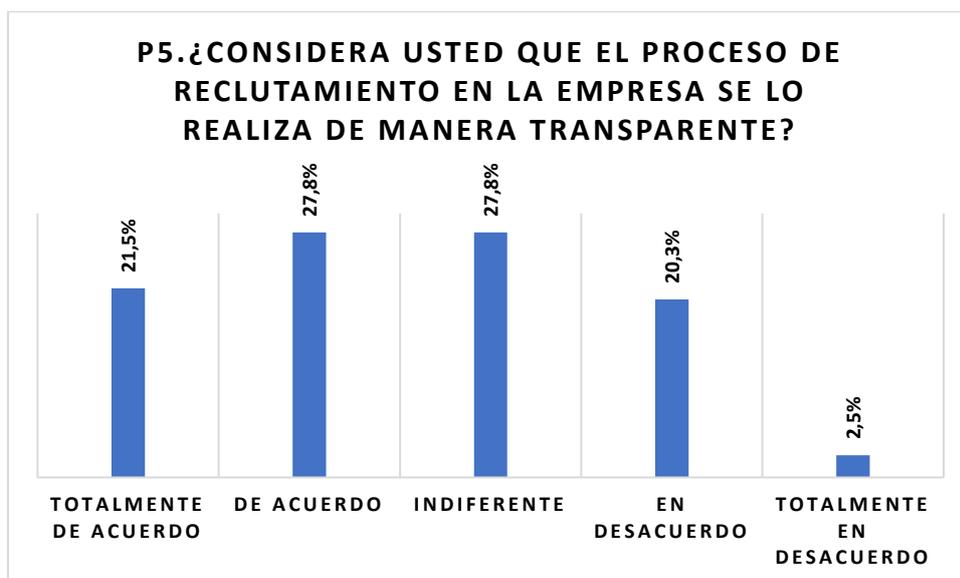


Figura 13. *¿Considera usted que el proceso de reclutamiento en la empresa se lo realiza de manera transparente?*

Análisis: Para la pregunta relacionada con la transparencia dentro del proceso de reclutamiento, existe una respuesta favorable ya que el 27,8% de los encuestados están de acuerdo o es indiferente, seguido de un 21,5% de los encuestados que se considera están totalmente de acuerdo con la transparencia dentro del mencionado

proceso. De esta manera, se entiende que los encuestados se encuentran satisfechos con la manera en la que se realiza el proceso y se escogen a los mismos para pasar a los siguientes filtros pues manifiestan que se lo realiza de una manera transparente y por ende de una manera justa.

Tabla 13. *¿Considera usted que la empresa atrae candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la misma?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	12,7%
De acuerdo	23	29,1%
Indiferente	16	20,3%
En desacuerdo	26	32,9%
Totalmente en desacuerdo	4	5,1%
	79	100%

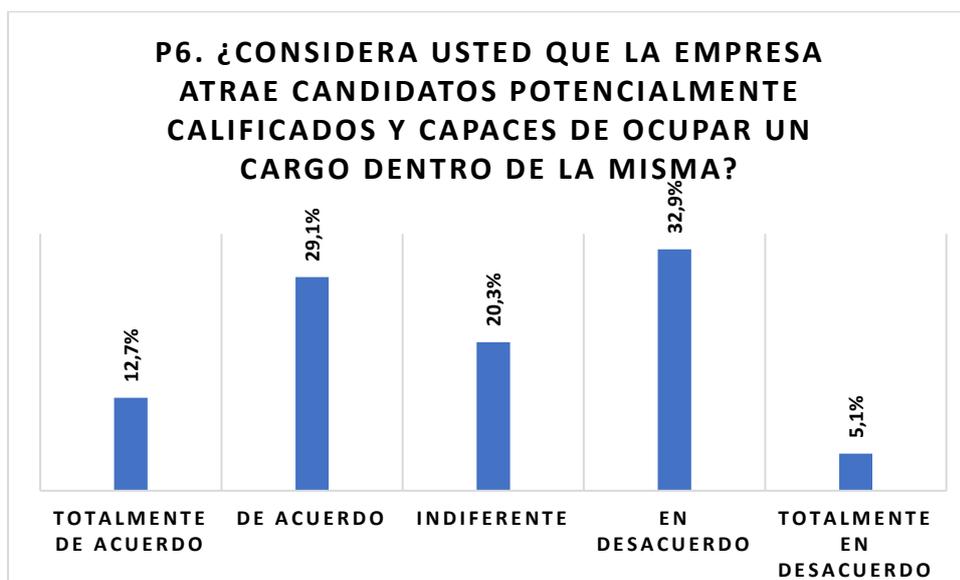


Figura 14. *¿Considera usted que la empresa atrae candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la misma?*

Análisis: Uno de los principales objetivos dentro del reclutamiento es la atracción de los candidatos más capaces para cubrir los puestos requeridos, pero dentro de la encuesta un 32,9% de los encuestados manifiesta que dentro de la empresa no se atrae los aspirantes potencialmente calificados y capaces para ocupar los cargos, por

lo que se entendería que esto puede estar relacionado con diferentes aspectos dentro de la promoción de las vacantes, o que los sueldos y salarios no son competitivos dentro del mercado por lo que los aspirantes no se interesan en trabajar con la empresa.

Tabla 14. *¿Considera usted que es importante verificar los antecedentes penales de los aspirantes a una vacante?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	33	41,8%
De acuerdo	17	21,5%
Indiferente	14	17,7%
En desacuerdo	12	15,2%
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
	79	100%

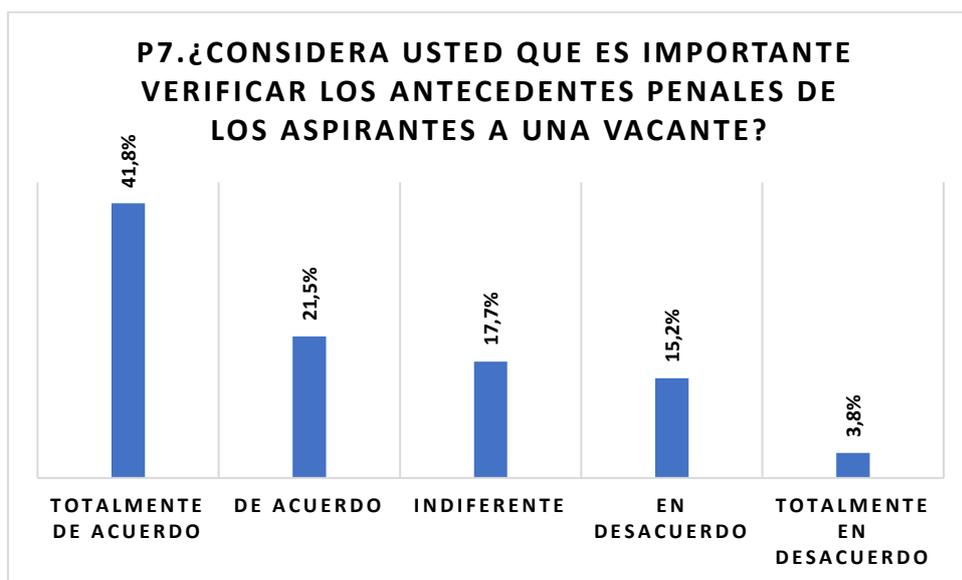


Figura 15. *¿Considera usted que es importante verificar los antecedentes penales de los aspirantes a una vacante?*

Análisis: Los antecedentes de una persona son muy importantes para analizar y conocer de una manera casi completa a una persona, por lo tanto las personas encuestadas en un 41,8% consideran que es importante verificar los antecedentes de los aspirantes a un cargo dentro de la organización, pues además con el conocimiento de estos antecedentes se puede evitar diferentes conflictos dentro de la organización

por diferentes actitudes que puedan tener los aspirantes, además los problemas familiares que pueden tener y esto podría tener una relación directa con el desempeño de los mismos en sus labores.

Tabla 15. *¿Cree usted que es importante que la empresa utilice métodos de reclutamiento como lo son: método interno, método externo o el método mixto?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	31	39,2%
De acuerdo	22	27,8%
Indiferente	12	15,2%
En desacuerdo	12	15,2%
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
	79	100%

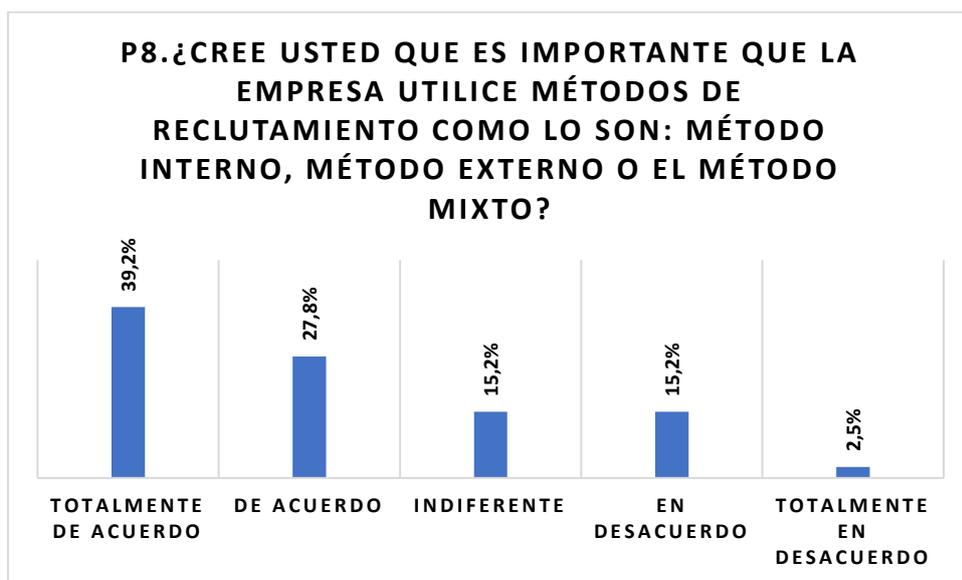


Figura 16. *¿Cree usted que es importante que la empresa utilice métodos de reclutamiento como lo son: método interno, método externo o el método mixto?*

Análisis: Los diferentes métodos de reclutamiento dentro de las organizaciones son muy importantes, y un 39,2% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esto, pues aplicar los diferentes métodos de reclutamiento permitirá que la organización cuente con colaboradores que puedan ascender de puesto de

manera interna, que la organización cuente con nuevos colaboradores con nuevas ideas y diferentes de manera externa.

Tabla 16. ¿Usted se enteró sobre la vacante en la empresa a través de medios de difusión como lo son: Bolsas de empleo (Encuentra empleo, Multitrabajos), ¿redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) o medios de comunicación tradicionales (radio, televisión, prensa)?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	22	27,8%
De acuerdo	19	24,1%
Indiferente	12	15,2%
En desacuerdo	19	24,1%
Totalmente en desacuerdo	7	8,9%
	79	100%

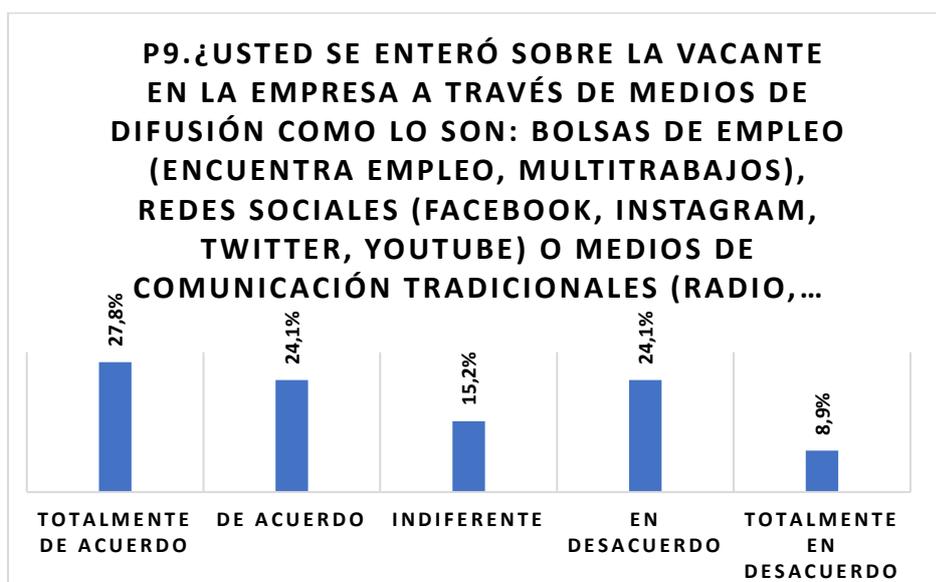


Figura 17. ¿Usted se enteró sobre la vacante en la empresa a través de medios de difusión como lo son: Bolsas de empleo (Encuentra empleo, Multitrabajos), ¿redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) o medios de comunicación tradicionales (radio, televisión, prensa)?

Análisis: Las diferentes plataformas o medios de difusión para saber de una vacante son muy importantes para las organizaciones, hoy en día gracias a la tecnología estos medios han incrementado y esto permite que esta información llegue a muchas más personas que podrían estar interesadas en las vacantes, es por eso que

un 27,8% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se enteraron sobre la vacante de trabajo a través de estos medios de difusión.

Tabla 17. *¿Considera usted que la organización utiliza los medios necesarios para la publicación de los anuncios de una vacante?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	16,5%
De acuerdo	23	29,1%
Indiferente	13	16,5%
En desacuerdo	21	26,6%
Totalmente en desacuerdo	9	11,4%
	79	100%

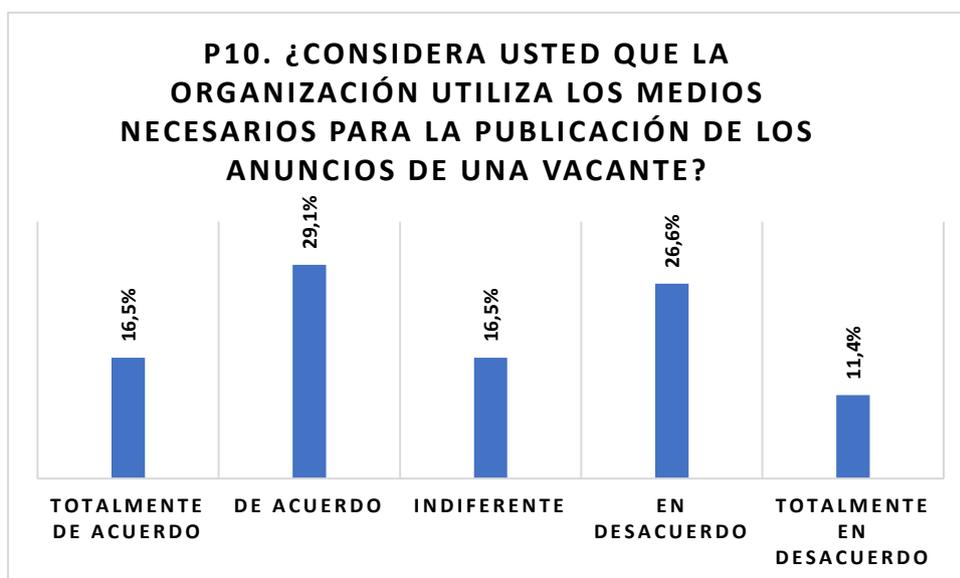
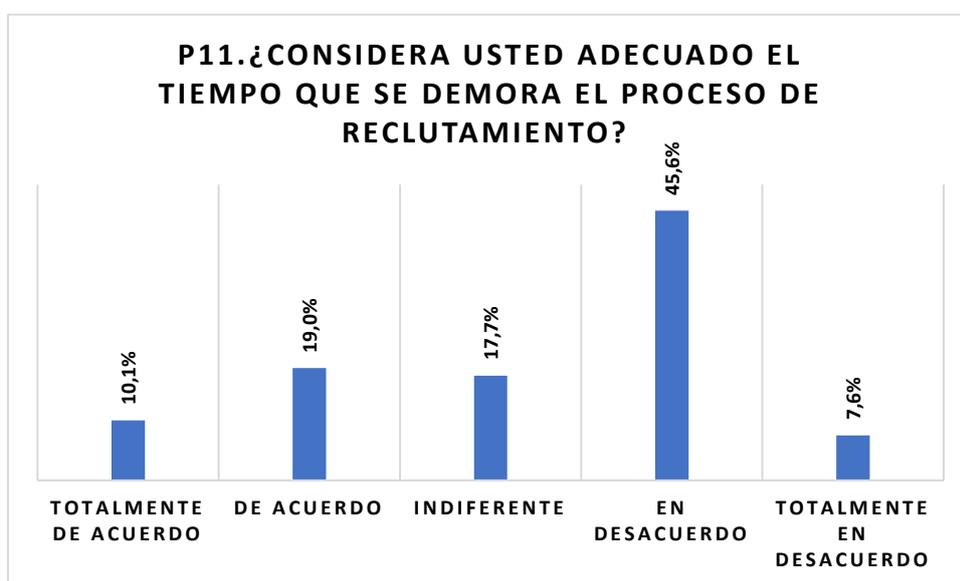


Figura 18. *¿Considera usted que la organización utiliza los medios necesarios para la publicación de los anuncios de una vacante?*

Análisis: En relación con la difusión de las diferentes vacantes y los medios por los cuales se deben realizar las mismas, un 29,1% de los encuestados están de acuerdo con que la empresa utiliza los medios necesarios para poder difundir la información y así atraer a más candidatos. Pero a su vez un 26,6% considera que no se utilizan los medios necesarios para la difusión.

Tabla 18. *¿Considera usted adecuado el tiempo que se demora el proceso de reclutamiento?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	10,1%
De acuerdo	15	19,0%
Indiferente	14	17,7%
En desacuerdo	36	45,6%
Totalmente en desacuerdo	6	7,6%
	79	100%

**Figura 19.** *¿Considera usted adecuado el tiempo que se demora el proceso de reclutamiento?*

Análisis: El tiempo dentro de las organizaciones y los diferentes procesos y sub procesos que se llevan a cabo es vital y fundamental, además es importante debido a que también está relacionado con la eficiencia y eficacia de los procesos, un 45,6% de los encuestados considera que el tiempo que se toma para realizar el proceso de reclutamiento dentro de la empresa no es el adecuado, esto puede estar relacionado con posibles aspectos como la falta de candidatos idóneos para el cargo o que no

cumplan con el perfil requerido, la carga de trabajo para la persona que realiza el proceso o el exceso de actividades asignadas a la misma, entre otras.

Tabla 19. *¿Considera usted que el tiempo en el proceso de reclutamiento difiere dependiendo la vacante que se desea cubrir?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	18	22,8%
De acuerdo	27	34,2%
Indiferente	14	17,7%
En desacuerdo	17	21,5%
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
	79	100%

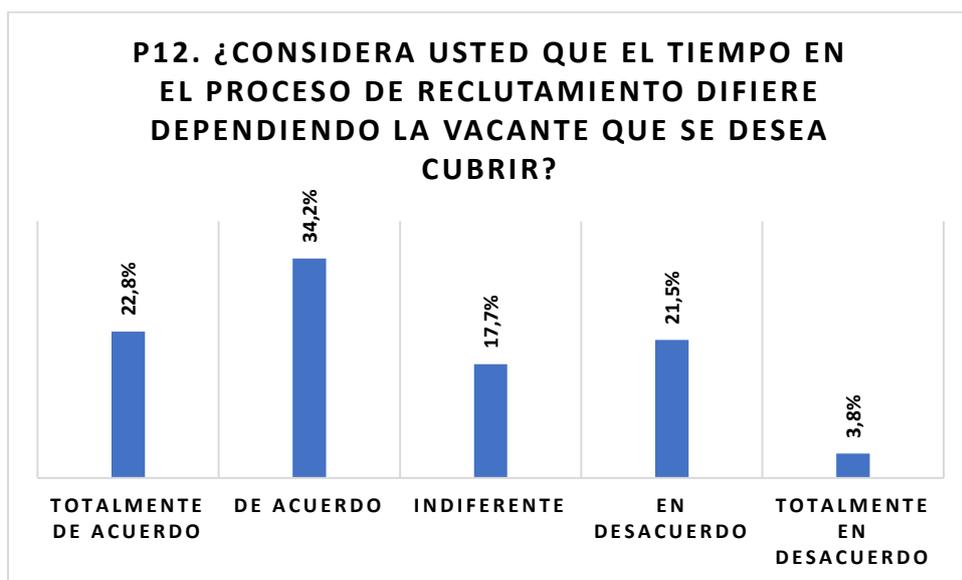


Figura 20. *¿Considera usted que el tiempo en el proceso de reclutamiento difiere dependiendo la vacante que se desea cubrir?*

Análisis: Cada cargo o puesto de trabajo si bien es cierto es diferente y exige o demanda diferentes conocimientos para poder cumplir con los objetivos de ese cargo por tal motivo, un 34.2% de los encuestados está de acuerdo con que el tiempo de reclutamiento entre una vacante y otra es diferente, pues existen puestos en los cuales el perfil del puesto no exige conocimientos específicos y difíciles de encontrar en los

aspirantes, pero existen otros cargos en los cuales si se necesita de conocimientos específicos y poco comunes dentro del mercado laboral y por lo tanto el reclutamiento avanza de una manera más demorada.

Tabla 20. *¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para realizar el proceso de selección?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	16,5%
De acuerdo	18	22,8%
Indiferente	13	16,5%
En desacuerdo	32	40,5%
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
	79	100%

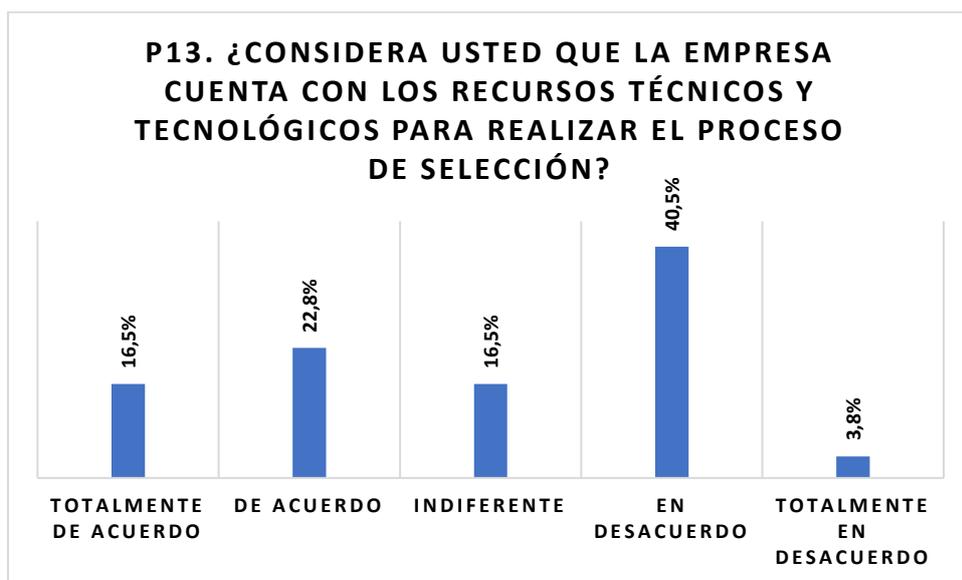


Figura 21. *¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para realizar el proceso de selección?*

Análisis: Dentro del proceso de selección es muy importante contar con las herramientas y recursos adecuados para llevar a cabo un proceso correcto y adecuado con el fin de seleccionar a la persona más idónea para ocupar el cargo, y con base en las respuestas un 40,5% de los encuestas consideran que la empresa no cuenta con estos recursos y herramientas, esto puede estar relacionado con la asignación de

recursos que se destina para la realización del proceso o la falta de capacitación en nuevos temas, métodos o herramientas para la selección de personal.

Tabla 21. *¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo con el perfil del puesto?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	17,7%
De acuerdo	24	30,4%
Indiferente	12	15,2%
En desacuerdo	26	32,9%
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
	79	100%

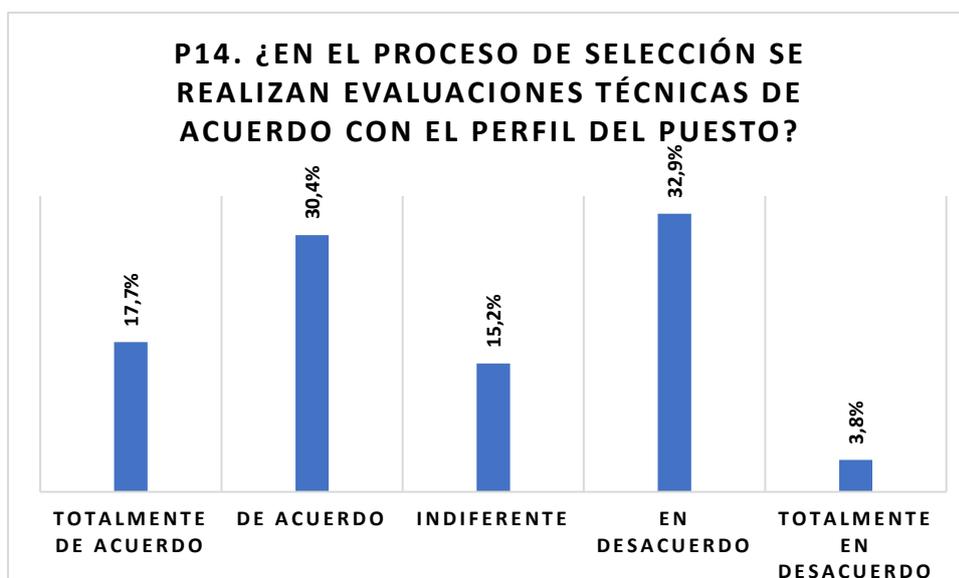


Figura 22. *¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo con el perfil del puesto?*

Análisis: Una de las fases fundamentales dentro del proceso de selección es las evaluaciones que se realizan dentro del mismo, una de estas es la evaluación técnica, la cual regularmente está enfocada a los aspirantes que deben realizar actividades técnicas dentro de sus labores, y un 32,9% de los encuestados respondieron que no se realizan estas pruebas dentro del proceso en la empresa, lo cual podría

resultar negativamente en relación al desempeño que los trabajadores realicen debido a que se desconoce si sabe realizar las tareas asignadas.

Tabla 22. *¿Dentro del proceso le realizaron algún tipo de prueba específica que mida sus capacidades?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	16,5%
De acuerdo	26	32,9%
Indiferente	9	11,4%
En desacuerdo	27	34,2%
Totalmente en desacuerdo	4	5,1%
	79	100%

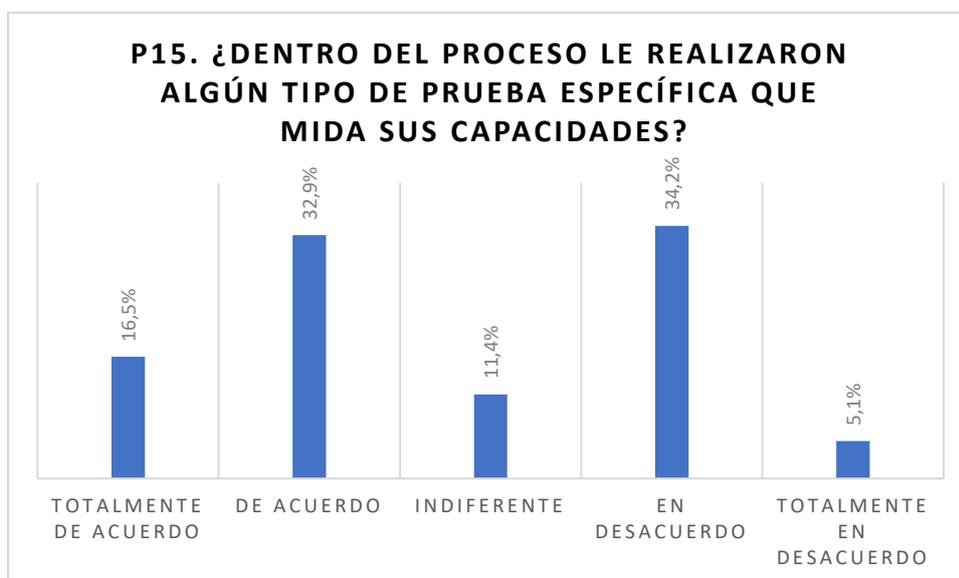
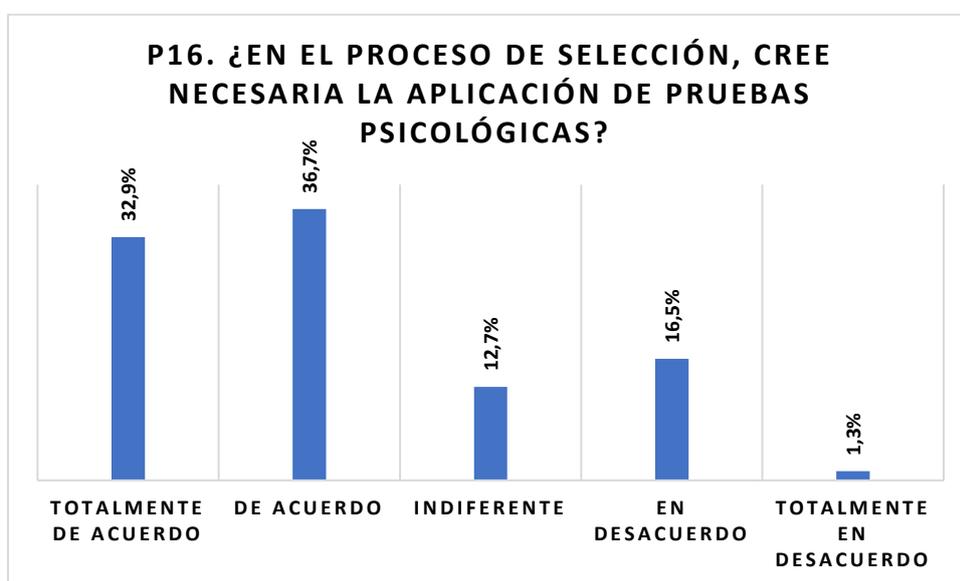


Figura 23. *¿Dentro del proceso le realizaron algún tipo de prueba específica que mida sus capacidades?*

Análisis: En relación con la pregunta anterior, se evidencia la falta de pruebas dentro del proceso o la falta de especificación o especialización dentro de las mismas, por lo tanto, un 34,2% está en desacuerdo o se entiende que a dichas personas no se les realizaron las pruebas específicas cuando realizan el proceso de selección en la empresa.

Tabla 23. *¿En el proceso de selección, cree necesaria la aplicación de pruebas psicológicas?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	26	32,9%
De acuerdo	29	36,7%
Indiferente	10	12,7%
En desacuerdo	13	16,5%
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
	79	100%

**Figura 24.** *¿En el proceso de selección, cree necesaria la aplicación de pruebas psicológicas?*

Análisis: Las pruebas psicológicas dentro de los procesos de selección son muy importantes por diferentes motivos entre ellos que tienen la medición de la personalidad de los aspirantes, el cual permite conocer los diferentes aspectos psicológicos de los aspirantes como carácter, actitud entre otras, también estas pruebas permiten determinar si un aspirante está psicológicamente preparado para un cargo en específico, debido a las relaciones interpersonales que debe manejar, la comunicación o liderazgo que es necesario para un cargo, con base en esto un 36,7% de los

encuestados está de acuerdo con la aplicación de pruebas psicológicas dentro del proceso.

Tabla 24. *¿Considera usted que un correcto proceso de reclutamiento es una estrategia para el logro de resultados?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	26	32,9%
De acuerdo	25	31,6%
Indiferente	11	13,9%
En desacuerdo	14	17,7%
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
	79	100%

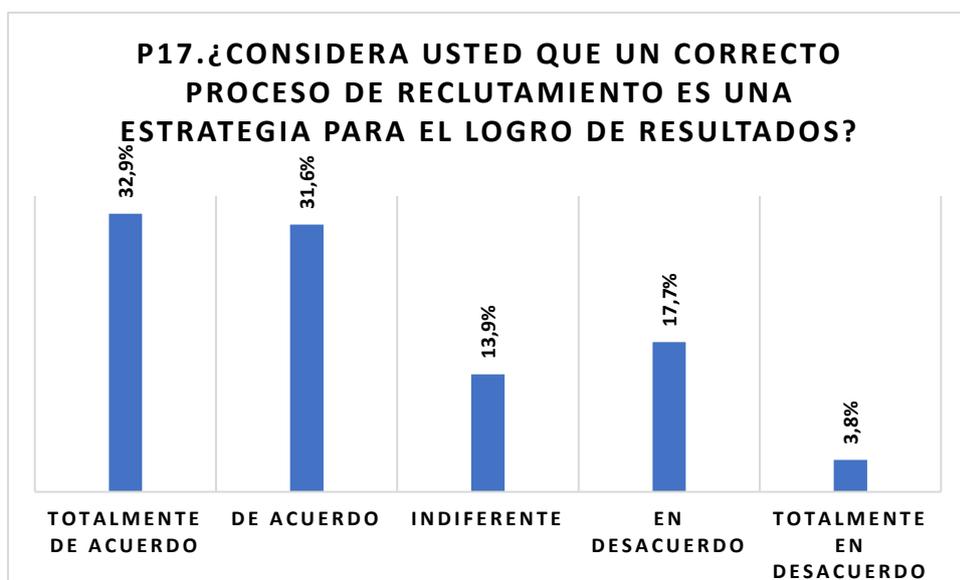


Figura 25. *¿Considera usted que un correcto proceso de reclutamiento es una estrategia para el logro de resultados?*

Análisis: El reclutar y seleccionar el personal idóneo o adecuado para cubrir las vacantes de la organización tiene una relación directa con los objetivos y resultados de la empresa, pues cada miembro o colaborador dentro de la empresa cumple un rol fundamental para la consecución de los diferentes objetivos organizacionales, por lo tanto, un 32,9% de los colaboradores consideran que la relación entre un correcto

proceso de reclutamiento y el logro de los resultados de la organización es fundamental.

Tabla 25. *¿La organización cuenta con un proceso de selección estructurado y efectivo?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	10,1%
De acuerdo	24	30,4%
Indiferente	8	10,1%
En desacuerdo	28	35,4%
Totalmente en desacuerdo	11	13,9%
	79	100%

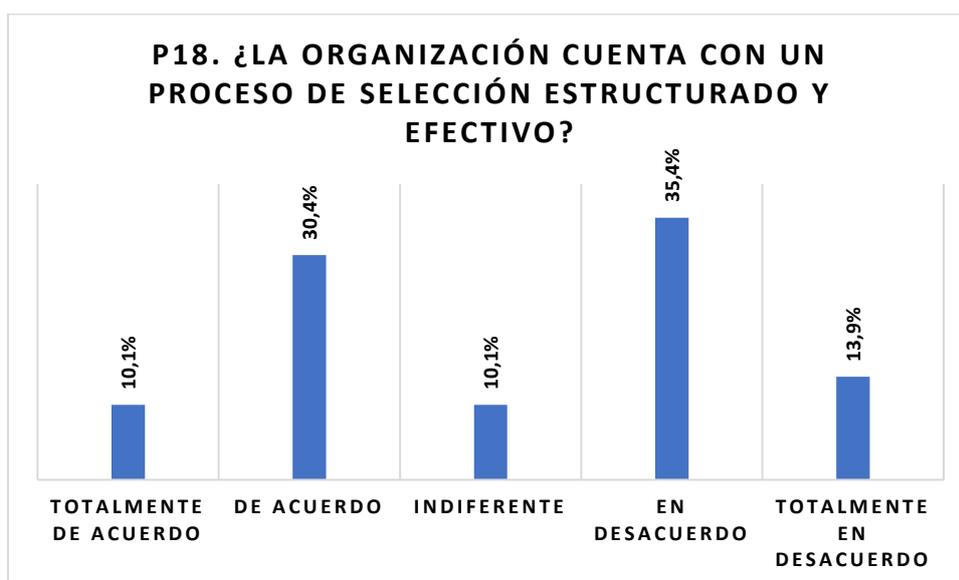
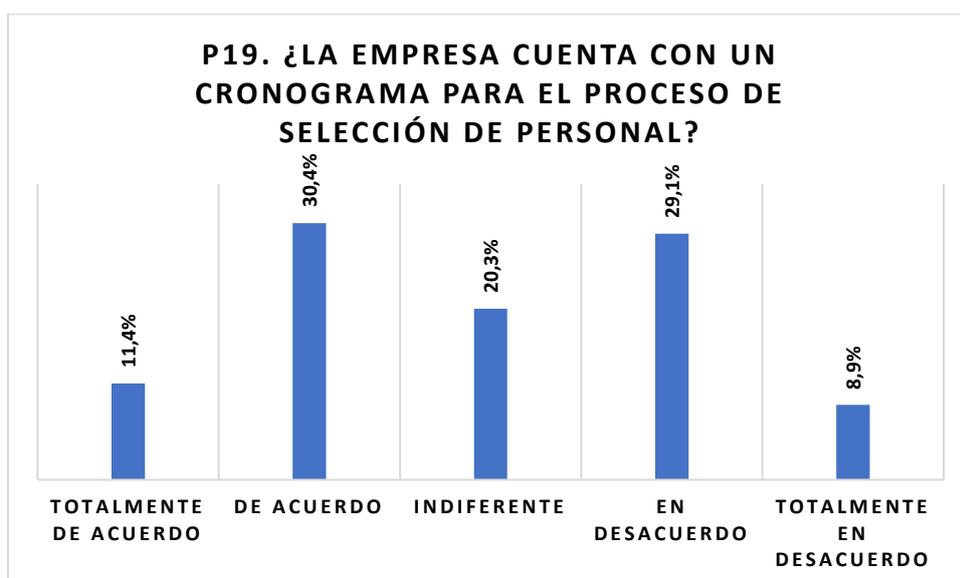


Figura 26. *¿La organización cuenta con un proceso de selección estructurado y efectivo?*

Análisis: La selección de personal es un proceso clave dentro de las empresas, por lo tanto, el mismo debe ser efectivo y tener una estructura adecuada para que se pueda cumplir con el objetivo principal de este proceso que es el de seleccionar al candidato idóneo para cubrir la vacante, pero un 35,4% de los encuestados considera que la empresa no cuenta con un proceso estructurado y efectivo.

Tabla 26. *¿La empresa cuenta con un cronograma para el proceso de selección de personal?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	9	11,4%
De acuerdo	24	30,4%
Indiferente	16	20,3%
En desacuerdo	23	29,1%
Totalmente en desacuerdo	7	8,9%
	79	100%

**Figura 27.** *¿La empresa cuenta con un cronograma para el proceso de selección de personal?*

Análisis: Un pilar fundamental dentro de los procesos son los cronogramas para los mismos, pues estos permiten seguir un orden y cumplimiento de las actividades que deben realizarse de acuerdo con los tiempos establecidos, con base en las respuestas un 30,4% de los encuestados consideran que la empresa si cuenta con un cronograma para el proceso de selección de personal.

Tabla 27. *¿En el proceso de selección se cumplen con los tiempos establecidos de acuerdo con el cronograma?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	10,1%
De acuerdo	21	26,6%
Indiferente	18	22,8%
En desacuerdo	18	22,8%
Totalmente en desacuerdo	14	17,7%
	79	100%

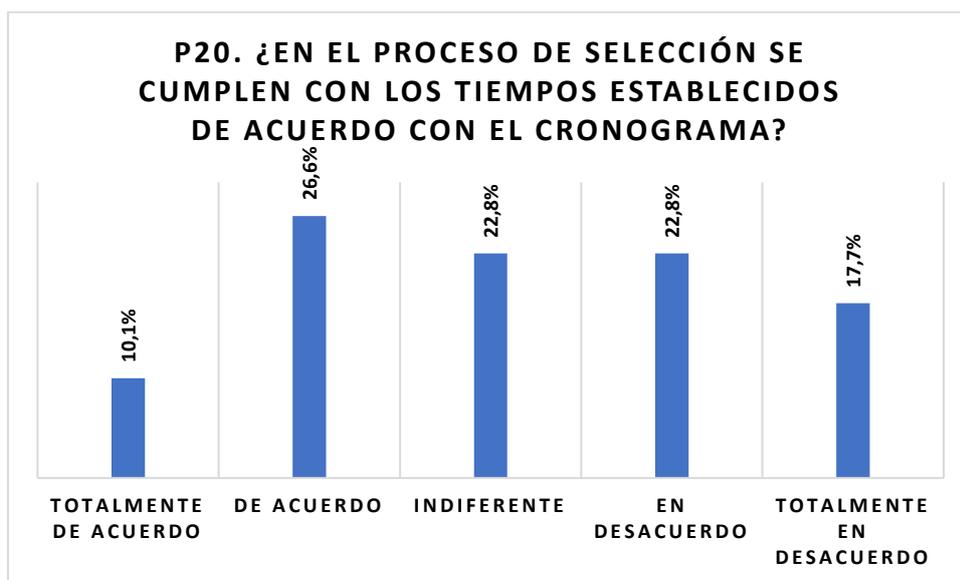


Figura 28. *¿En el proceso de selección se cumplen con los tiempos establecidos de acuerdo con el cronograma?*

Análisis: Como se mencionaba en la pregunta anterior, es importante establecer un cronograma para los diferentes procesos que se realizan en la organización, y tratar de cumplir con dicho cronograma en los tiempos establecidos debido a que esto permitirá una mayor eficiencia y eficacia y el cumplimiento de objetivos planteados para el proceso, es por eso que un 26,6% de los encuestados

respondieron que en el proceso de selección si se cumple con los tiempos establecidos de acuerdo con el cronograma.

Tabla 28. *La empresa se interesa más en la experiencia para contratar a un candidato*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	9	11,4%
De acuerdo	26	32,9%
Indiferente	29	36,7%
En desacuerdo	11	13,9%
Totalmente en desacuerdo	4	5,1%
	79	100%

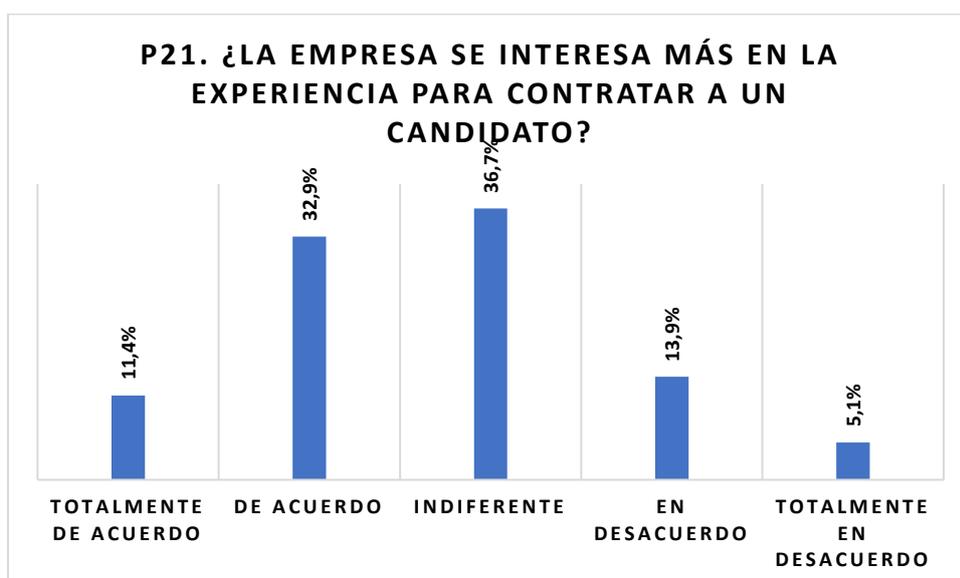


Figura 29. *La empresa se interesa más en la experiencia para contratar a un candidato*

Análisis: La experiencia laboral de los candidatos es un aspecto fundamental que se toma en cuenta al momento de seleccionar a una persona para cubrir una vacante, pues esto de cierta manera permite conocer a la persona encargada del proceso sobre los conocimientos que posee, las habilidades, y los diferentes aspectos necesarios para realizar las actividades dentro de un puesto de trabajo, pero para los

encuestados esto es indiferente, y lo mencionado se refleja en los resultados ya que un 36,7% de los encuestados respondió indiferente a la pregunta.

Tabla 29. *¿Considera que es importante los conocimientos, formación académica, experiencia laboral para la ejecución de las funciones de trabajo?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	24	30,4%
De acuerdo	33	41,8%
Indiferente	7	8,9%
En desacuerdo	13	16,5%
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
	79	100%

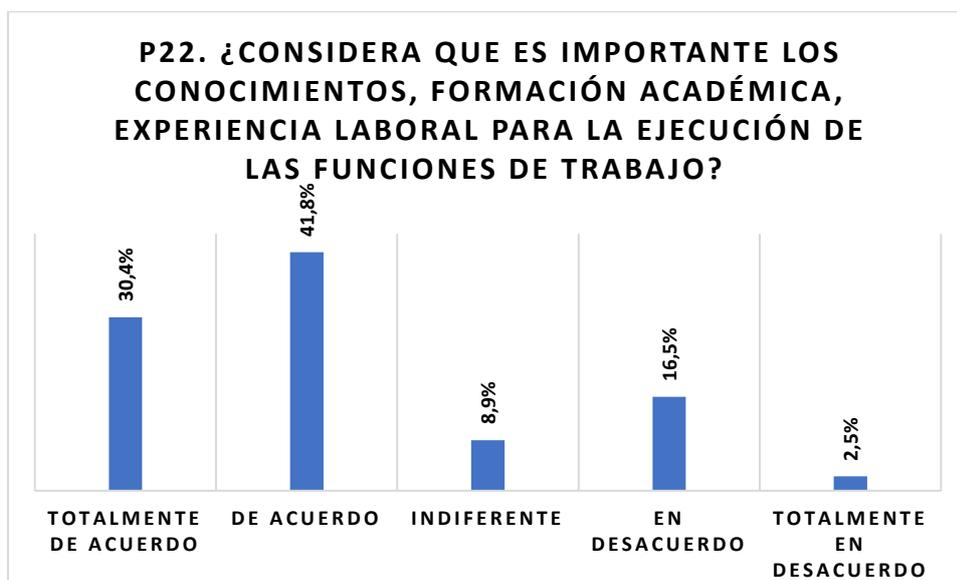


Figura 30. *¿Considera que es importante los conocimientos, formación académica, experiencia laboral para la ejecución de las funciones de trabajo?*

Análisis: Los conocimientos, la formación académica y experiencia laboral son sustanciales para el cumplimiento dentro de un puesto de trabajo, pues estos elementos le permitirán al candidato cumplir de manera adecuada con sus labores y

actividades asignadas y cumplir con los objetivos del cargo, dentro de los resultados un 41,8% de los encuestados considera que son importantes todos estos aspectos.

Tabla 30. *¿Considera usted importante que en la entrevista se realicen preguntas relacionadas con el entorno personal, familiar, aspiración salarial?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	27	34,2%
De acuerdo	29	36,7%
Indiferente	10	12,7%
En desacuerdo	10	12,7%
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
	79	100%

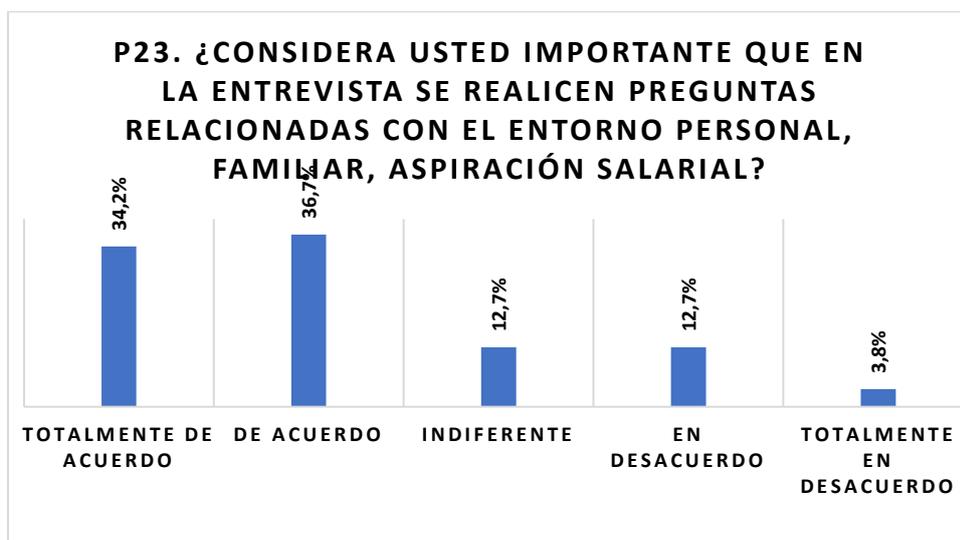


Figura 31. *¿Considera usted importante que en la entrevista se realicen preguntas relacionadas con el entorno personal, familiar, aspiración salarial?*

Análisis: Dentro de las empresas es importante considerar además de los aspectos laborales, los aspectos personales de los aspirantes, debido a muchos factores como lo son: sus cargas laborales y la relación de estas con las necesidades del aspirante, además también por el tema legal en el cual se toma en cuenta las cargas

familiares, otro aspecto importante a destacar es la situación en la que se encuentra el candidato pues esto permitirá obtener una perspectiva sobre su tiempo y su disponibilidad para viajar si así el cargo lo requiriese, con base en esto, el 36,7% esta de acuerdo con que se realicen estas preguntas relacionadas con el entorno social – familiar de los aspirantes.

Tabla 31. *¿En la entrevista se les informa a los candidatos acerca de las funciones que debe realizar en su trabajo?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	17	21,5%
De acuerdo	25	31,6%
Indiferente	19	24,1%
En desacuerdo	10	12,7%
Totalmente en desacuerdo	8	10,1%
	79	100%

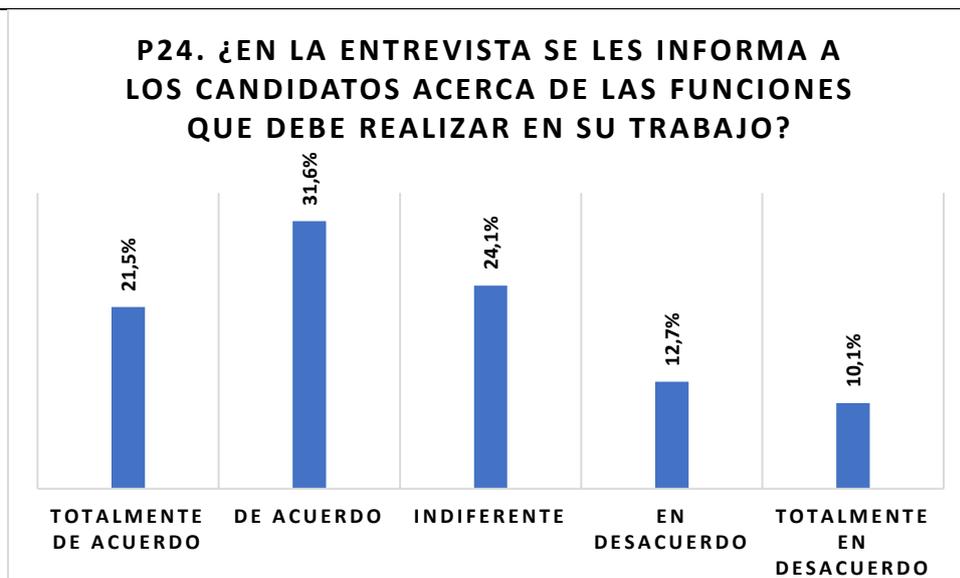


Figura 32. *¿En la entrevista se les informa a los candidatos acerca de las funciones que debe realizar en su trabajo?*

Análisis: Las funciones para realizar dentro de los cargos son importantes, por lo cual en las entrevistas debe considerarse importante mencionar las mismas para que los aspirantes tengan un conocimiento de lo que deben realizar y las funciones que

deben cumplir, por lo tanto, un 31,6% de los encuestados está de acuerdo con la acción de informar a los candidatos sobre las funciones que deben realizar.

Tabla 32. *¿Considera usted importante contar una terna de aspirantes para tomar la decisión?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	22	27,8%
De acuerdo	34	43,0%
Indiferente	12	15,2%
En desacuerdo	10	12,7%
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
	79	100%

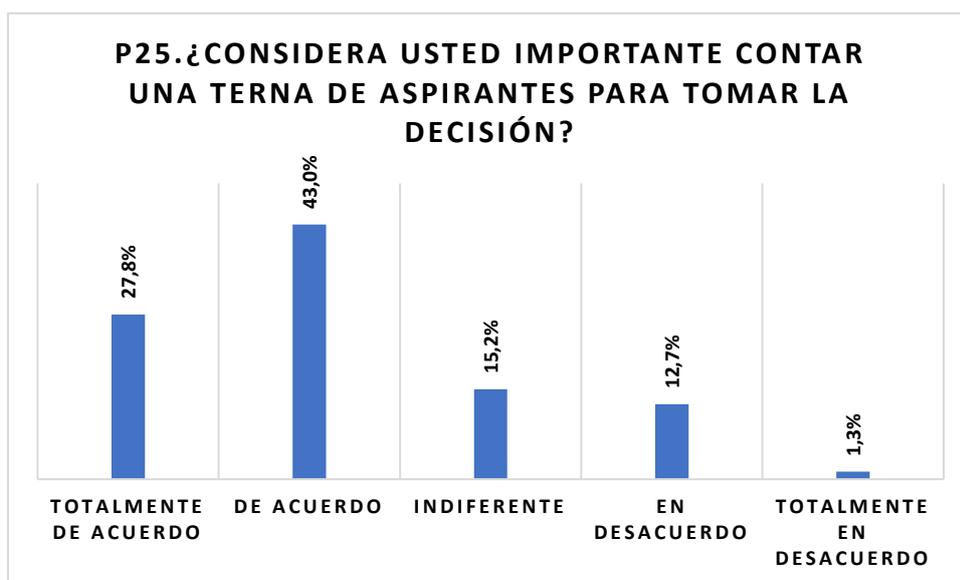


Figura 33. *¿Considera usted importante contar una terna de aspirantes para tomar la decisión?*

Análisis: Las ternas de aspirantes dentro de los procesos permiten tener en un caso un denominado plan b, además abre la posibilidad de evaluar entre los que se consideran los mejores candidatos para ocupar el puesto, y se puede tomar una decisión más acertada ya solo concentrándose en la terna de personas, por esto un 43%

de los encuestados está de acuerdo con la importancia de tener una terna para poder tomar la decisión final.

Tabla 33. *¿Conoce usted quien toma la decisión final sobre los candidatos para la contratación?*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	9	11,4%
De acuerdo	25	31,6%
Indiferente	20	25,3%
En desacuerdo	16	20,3%
Totalmente en desacuerdo	9	11,4%
	79	100%

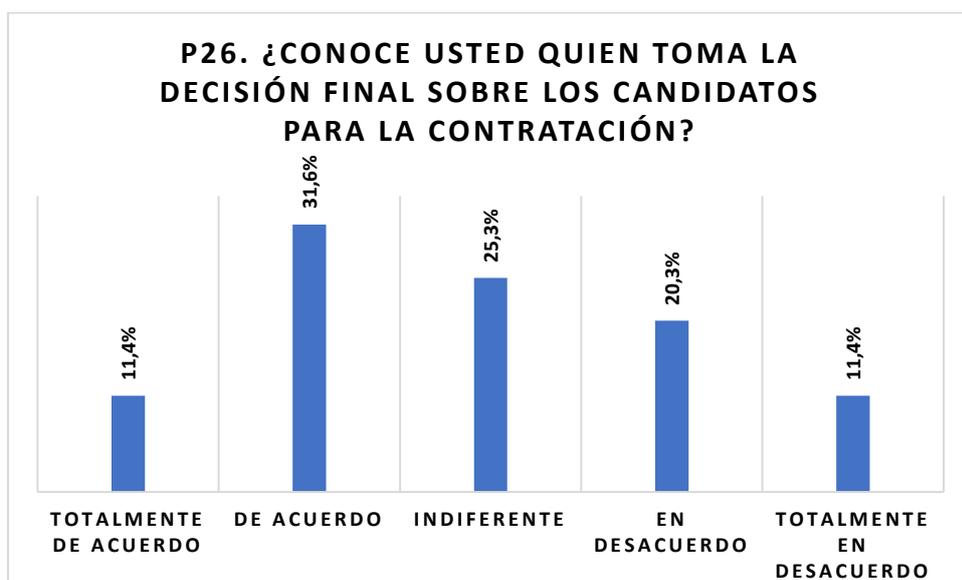


Figura 34. *¿Conoce usted quien toma la decisión final sobre los candidatos para la contratación?*

Análisis: Para finalizar con la selección, y proceder con la contratación se toma la decisión de elegir a uno de los aspirantes y esta decisión es muy importante y muchas de las veces no se toma sólo sino en conjunto, el 31,6% de los encuestados

respondió que conocen quien es la persona que toma la decisión final sobre los candidatos para ser contratados.

PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Cadena de valor de Gestión de la gente

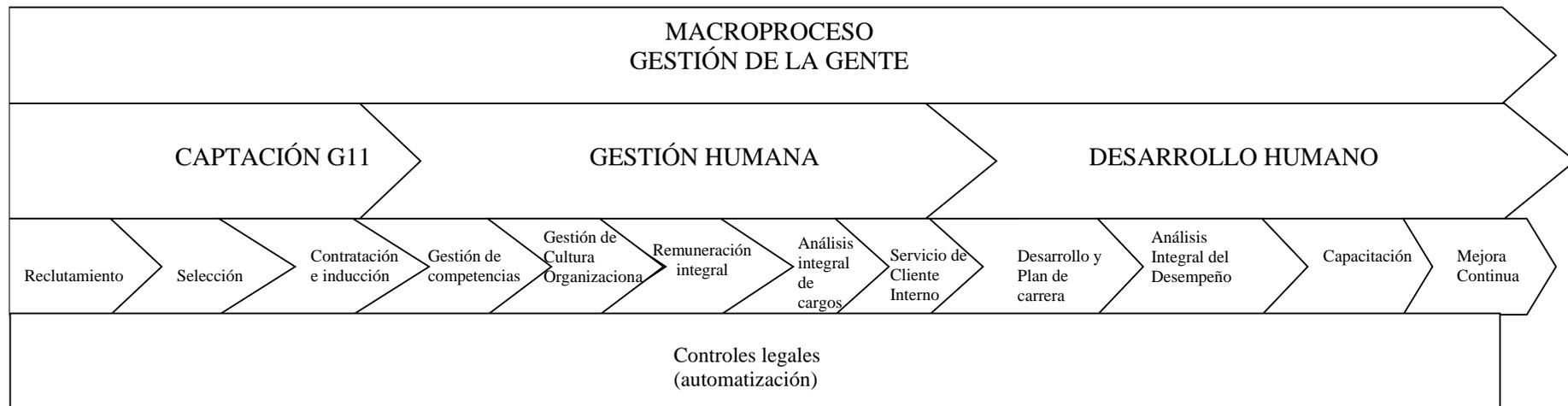


Figura 35. Cadena de valor de Gestión de la gente

Reclutamiento

Con base en los resultados de la encuesta y entrevista realizadas dentro en el desarrollo del presente tema de investigación, se pretende dar una solución a las problemáticas encontradas, por lo que se presenta un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en la caracterización, cadena de valor, descripción del proceso y diagrama de flujo, con los cuales se aspira mitigar o reducir la problemática antes mencionada.

Caracterización

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO: Captación

SUBPROCESO: Reclutamiento

Tabla 34. *Proceso de reclutamiento*

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> -Colaboradores de la empresa. -Colaboradores dentro del programa de Plan de Carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones de Educación Superior. - Bolsas de empleo - Empresas dedicadas a realizar el proceso de reclutamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento por parte del área solicitante, para Talento Humano. - Revisión o realización del perfil de puesto. - Planificación de Talento Humano por cada unidad administrativa - Requisición de Personal para cobertura de vacante - Candidatos mercado laboral - Informe del proceso - Fuentes externas de provisión de candidatos 	<p>Ingresar información suficiente de candidatos idóneos para el proceso de selección de Talento Humano de modo que se cumplan los perfiles establecidos y se promuevan y mantenga la nueva filosofía organizacional, además permita el correcto desarrollo dentro de la organización de la persona seleccionada. g</p>	<p>Documentación entregada por parte de los aspirantes para Talento Humano con todos los requerimientos del departamento para la revisión exhaustiva y minuciosa a fin de seleccionar a la persona idónea para cubrir la vacante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selección 	

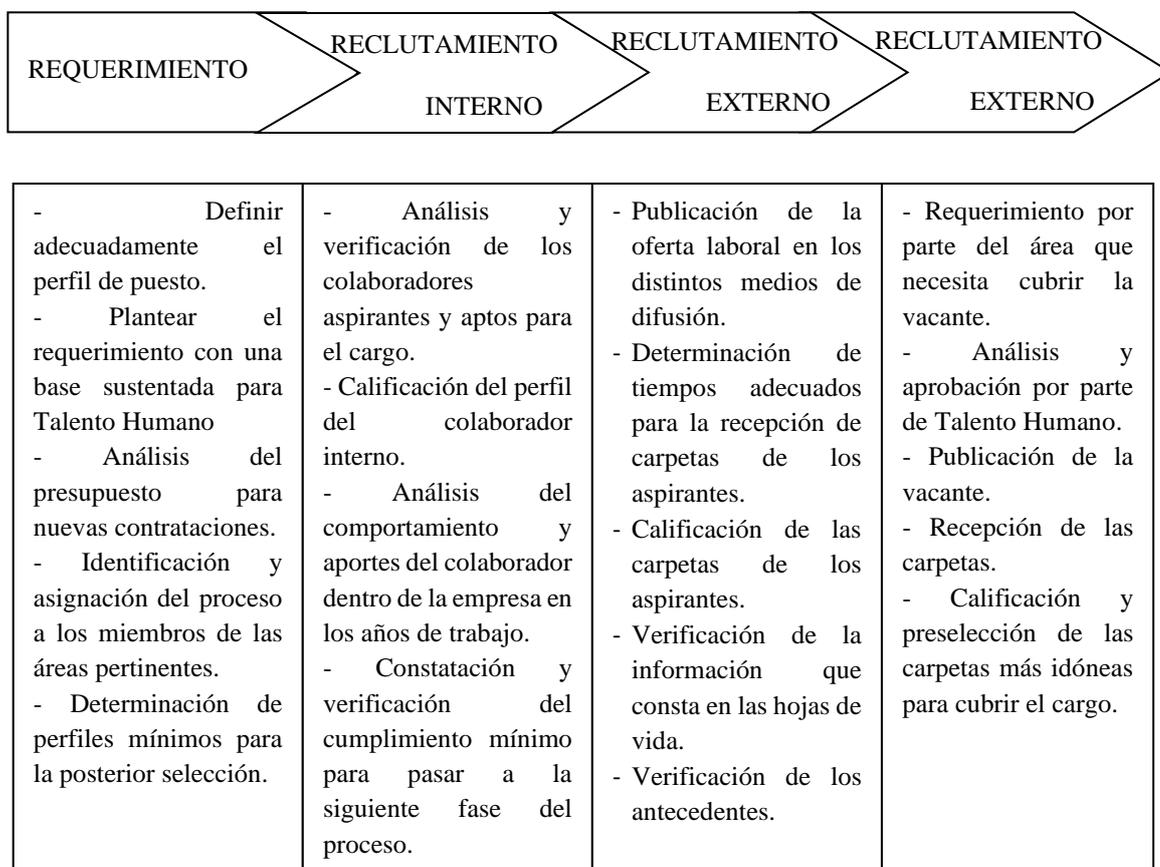


Figura 36. *Proceso de reclutamiento*

Descripción del proceso

MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO

Tabla 35. *Descripción del proceso de reclutamiento*

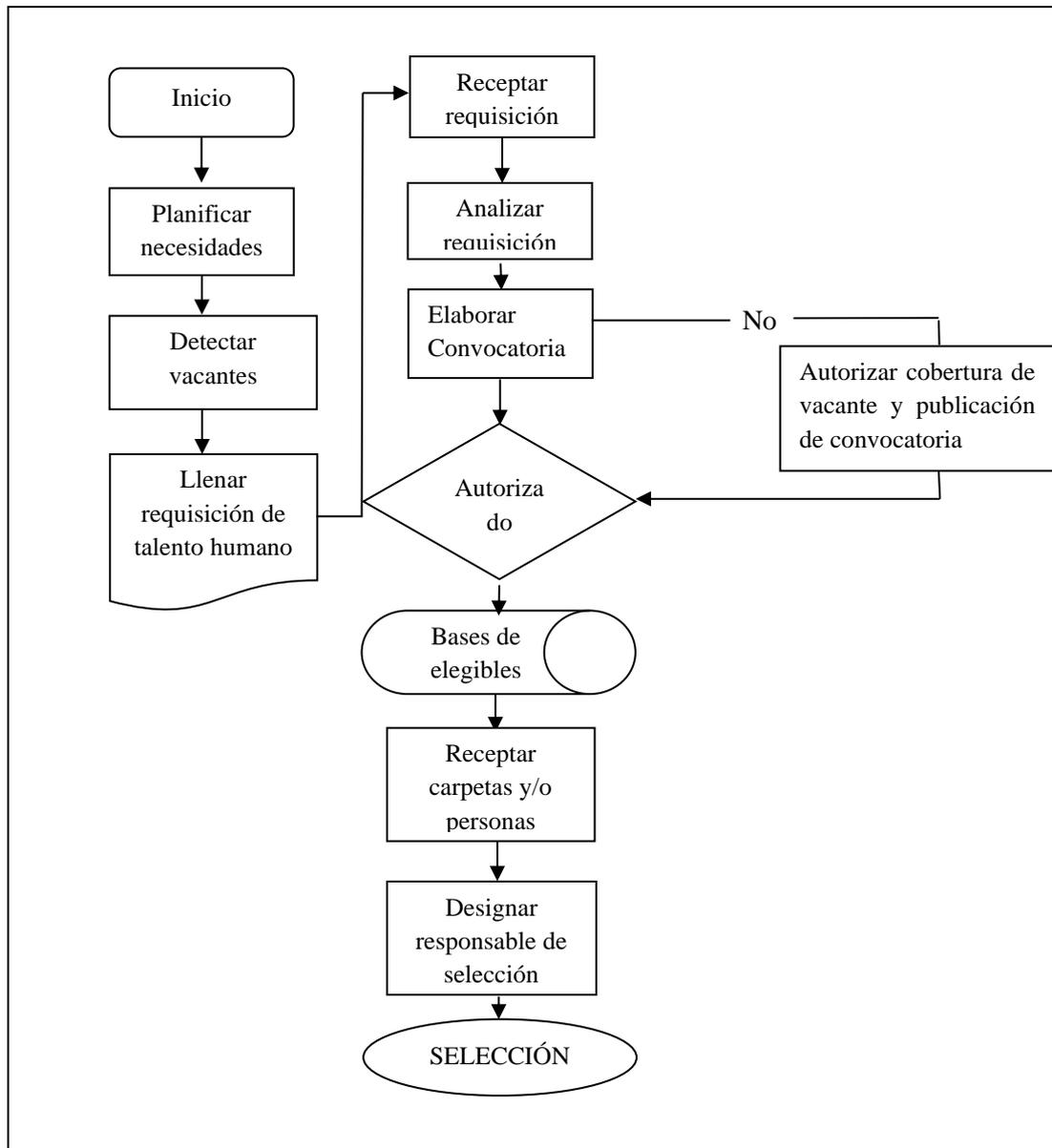
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Planificar necesidades de las diferentes áreas o departamentos	Unidades Administrativas	Obtener los requisitos de las diferentes unidades administrativas y planificar las contrataciones requeridas.
2	Detectar vacantes	Unidades Administrativas	Prever las necesidades de las diferentes áreas y llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados a la unidad.

3	Llenar requisición de talento humano	Unidades Administrativas	Completar todos los datos requeridos por parte del departamento de talento humano
4	Receptar requisición	Talento humano	Recibir las solicitudes preparadas y verificar que cumplan con todos los requisitos de información de manera completa.
5	Analizar requisición	Talento humano	Comprobar la adecuación de la información enviada, especialmente en lo que respecta a la disponibilidad de la vacante y los requisitos legales, realizada por el área o departamento correspondiente, y solicitar correcciones si es necesario.
6	Elaborar la convocatoria	Talento humano – Marketing	Realizar la convocatoria en coordinación del área de talento humano con marketing para proceder a la publicación de esta.
7	Autorizar la publicación de convocatoria	Talento humano	Revisar la vacante convocatoria y asegurarse que todos los datos se encuentren de la manera correcta para que se pueda difundir la publicación.
8	Receptar carpetas y/o personas	Talento humano	Recibir a través de las diferentes vías como lo son: correo electrónico, bolsas de empleo, de forma personal, las carpetas de los aspirantes.

Diagrama de flujo

Tabla 36. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento

MULTISA CAD.	MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Código
	PROCESO: CAPTACIÓN SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO	Hoja 1 de 1
UNIDADES ADMINISTRATIVAS TALENTO HUMANO		



Estrategias para el reclutamiento de personal

Con base en la información obtenida a través de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Multisa CAD y con el fin de mejorar el sistema de reclutamiento y selección de personal se plantean algunas estrategias que pueden ser útiles para un funcionamiento más óptimo y un desarrollo constante y evolutivo dentro de la organización.

- Construir una marca empleadora sólida: Trabajar en la imagen y cultura de la empresa para que resulte atractiva para los posibles candidatos. Esto implica resaltar los valores, beneficios y oportunidades de crecimiento profesional que la organización ofrece.
- Utilizar plataformas de reclutamiento en línea: Aprovechar las redes sociales, sitios web de empleo y bolsas de trabajo en línea para llegar a una audiencia más amplia y diversa. Estas plataformas facilitan la publicación de ofertas de trabajo y la interacción con posibles candidatos.
- Implementar un programa de referidos: Establecer un sistema interno donde los empleados actuales puedan recomendar a candidatos cualificados para las vacantes. Los empleados suelen sugerir personas en las que confían y que pueden encajar bien con la cultura de la empresa.
- Participar en ferias de empleo y eventos de reclutamiento: Asistir a ferias de empleo y eventos especializados para atraer candidatos interesados en la industria o el campo específico de la empresa.
- Ofrecer incentivos competitivos: Revisar y mejorar los paquetes de compensación y beneficios para ser competitivos en el mercado laboral. Esto puede incluir salarios competitivos, bonificaciones, programas de desarrollo profesional, días de vacaciones, seguro de salud y otras prestaciones atractivas.
- Considerar opciones de trabajo flexible: Ofrecer opciones como el trabajo remoto o horarios flexibles para atraer a candidatos que valoran el equilibrio entre su vida laboral y personal.

- Fomentar el desarrollo interno de talento: Estimular el crecimiento profesional dentro de la organización, promoviendo la promoción interna y brindando oportunidades de capacitación y desarrollo a los empleados actuales.
- Simplificar el proceso de solicitud: Facilitar el proceso de envío de currículums y cartas de presentación para los candidatos, especialmente mediante solicitudes en línea.
- Evaluar y ajustar constantemente: Hacer un seguimiento del desempeño de las estrategias de reclutamiento y realizar cambios cuando sea necesario. Aprender de las experiencias anteriores y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

Selección

Caracterización

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO: Captación

SUBPROCESO: Selección

Tabla 37. *Proceso de selección*

PROVEEDOR		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
-Colaboradores de la organización	-Instituciones de Educación Superior. -Bolsas de empleo -Empresas dedicadas a realizar el proceso de reclutamiento.	Revisión y calificación de carpetas. Contacto con los aspirantes que pasaron el filtro de reclutamiento Elaboración de pruebas técnicas Toma de pruebas técnicas, psicológicas y entrevistas a los aspirantes. Calificación de pruebas	Una vez recopilada la información, se realiza un proceso de selección para identificar y preseleccionar a tres candidatos que sean los más adecuados para ocupar las vacantes.	Terna de preseleccionados debidamente calificada y lista para la posterior contratación.	Contratación e inducción	

Cadena de valor



<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y calificación de carpetas - Definición aspirantes por calificación - Elaborar pruebas técnicas de acuerdo con las necesidades - Toma de pruebas psicológicas y técnicas. - Entrevista - Preselección - Terna - Informe 	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación final. - Informe sobre las pruebas. - Entrevista final terna. - Informe entrevista final. - Selección final - Informe final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación con él o la persona que ha sido seleccionado - Registro en Base de Datos.
---	--	---

Descripción del proceso

MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: SELECCIÓN

Tabla 38. Descripción del proceso de selección

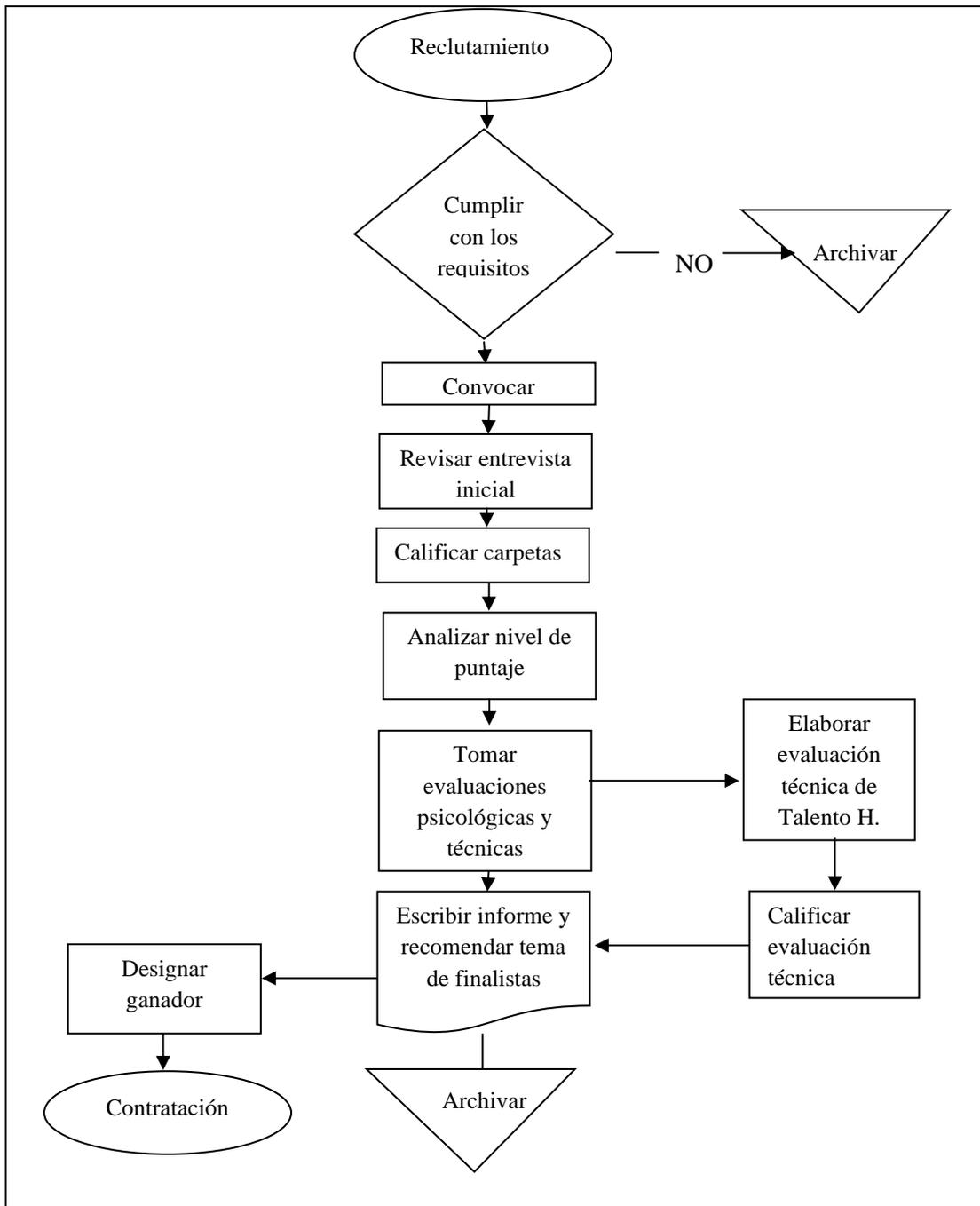
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisión y calificación de carpetas	Talento humano	Examinar los requisitos mínimos y evaluar la presunción de las habilidades de los candidatos en función de la información contenida en sus expedientes.
2	Convocar a entrevista preliminar	Talento Humano	Conceder citas y organizar el trabajo de la entrevista.
3	Realizar entrevista inicial	Talento Humano	Elaborar preguntas para abordar a los candidatos preseleccionados.
4	Calificar carpetas	Talento Humano	Convocar a equipos multidisciplinarios (Comité de evaluación) junto con el responsable de selección, para realizar la valoración de los méritos y requisitos de los candidatos aspirantes.

5	Analizar nivel de puntaje	Talento Humano	Conceder puntaje y dejar seguir aquellos que pasan la escala definida.
6	Evaluaciones psicológicas y técnicas	Talento Humano	Realizar pruebas psicológicas que evalúen la personalidad, actitud, aptitud y motivación de acuerdo con los requisitos de los perfiles de competencias, para establecer "criterios de selección".
7	Entrevista	Talento Humano	Consiste en organizar los aspectos clave a abordar durante las entrevistas, junto con las matrices de calificación correspondientes, que deben ser preparadas por el responsable del proceso o el coordinador del departamento donde se encuentra la vacante.
8	Calificar prueba/ entrevista	Talento Humano – Área solicitante de la vacante	Evaluar las calificaciones obtenidas por cada candidato y ordenarlas de acuerdo con su jerarquía, basándose en los resultados obtenidos.
10	Realizar el informe y recomendar terna de finalista	Talento Humano	Elaborar un esquema estándar de informe y presentar dicho informe a la Gerencia General con la terna de finalistas para su designación.
11	Decisión final	Talento Humano – Gerencia general	Proceder a realizar la contratación del candidato seleccionado como ganador o ganadora del proceso de selección.

Diagrama de flujo

Tabla 39. *Diagrama de flujo del proceso de selección*

MULTISA CAD.	MACROPROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PROCESO: CAPTACIÓN SUBPROCESO: SELECCIÓN	Código
		Hoja 1 de 1
GERENCIA GENERAL	TALENTO HUMANO	ÁREAS SOLICITANTES



Estrategias para la selección de personal

El proceso de selección de personal es un aspecto crítico para cualquier empresa, ya que asegura la incorporación de los mejores talentos en sus equipos, con

base en la información recopilada, se establece las siguientes estrategias para el proceso de selección de personal de la empresa Multisa CAD.

- Definir perfiles de competencias precisos: Antes de comenzar el reclutamiento, es esencial establecer claramente los perfiles de competencias necesarios para cada puesto. Esto permitirá centrar la búsqueda en candidatos que realmente se ajusten a los requisitos del cargo.
- Aplicar pruebas y evaluaciones relevantes: Utilizar pruebas y evaluaciones pertinentes para evaluar tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas de los candidatos. Estas pruebas pueden incluir exámenes de conocimientos, evaluaciones psicométricas, ejercicios prácticos y dinámicas de grupo.
- Realizar entrevistas estructuradas: Llevar a cabo entrevistas estructuradas basadas en preguntas específicas relacionadas con el perfil de competencias. Esto facilita obtener una evaluación más objetiva de los candidatos y compararlos adecuadamente.
- Involucrar a los equipos relevantes: Incluir a los miembros del equipo o del departamento en el proceso de selección para obtener distintas perspectivas y opiniones. Esto también asegura que el candidato seleccionado encaje bien con el equipo existente.
- Verificar referencias: Realizar comprobaciones de referencias para validar la experiencia laboral y la reputación profesional del candidato.
- Fomentar la diversidad e inclusión: Trabajar para garantizar que el proceso de selección sea inclusivo y que se atraigan candidatos de diversos orígenes y perspectivas.

- Ser transparente y comunicativo: Mantener a los candidatos informados sobre el proceso y proporcionar retroalimentación a aquellos que no sean seleccionados.
- Agilizar el proceso: Reducir los tiempos de respuesta y la duración del proceso de selección para evitar perder candidatos altamente calificados.
- Evaluar y mejorar de manera constante: Analizar los resultados del proceso de selección y realizar ajustes según sea necesario para mejorar continuamente la eficacia del proceso.

CONCLUSIONES

Se propone un sistema de reclutamiento y selección de personal, compuesto de cadena de valor, caracterización y flujogramas, además estrategias de mejora para el reclutamiento y la selección de personal, con el fin de disminuir los problemas que han surgido dentro de los mencionados subprocesos.

La fundamentación del reclutamiento y la selección de personal es clave para la comprensión y el posible desarrollo de la investigación, partiendo de la historia y los avances que ha tenido el reclutamiento y la selección de personal, dichos avances han permitido un cambio generacional en la gestión del talento humano, que en sus inicios era realizada empíricamente y hoy por hoy gracias a los avances que se han dado en la tecnología se puede realizar los procesos de manera más ágil y precisa.

En el diagnóstico sobre el sistema actual de la empresa es favorable, pero a su vez es necesario realizar cambios pertinentes que permitan que se realice el proceso de una manera más eficiente, algunos aspectos de mejora para la empresa están relacionados con el tiempo en el que se realiza los procesos de reclutamiento y selección de personal.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que Multisa CAD para el proceso de reclutamiento utilice diferentes fuentes que le permitan ampliar el número de aspirantes que postulen y además cumplan con el perfil buscado, esto a través de medios como lo son: bolsas de empleo, redes sociales, entre otros que también cuentan con programas o softwares que facilita la filtración de personal más adecuado para el proceso.

Con base en los resultados obtenidos después de la investigación es importante que la organización esté a la vanguardia en relación con la tecnología y la implementación de la misma dentro los subprocesos, por lo tanto, se recomienda que se destinen los recursos necesarios para realizar el reclutamiento y selección de personal adecuadamente, con el fin de disminuir los tiempos para la ejecución de estos subprocesos y que los mismos sean más eficientes y permitan el correcto desarrollo de la empresa.

Finalmente se recomienda evaluar constantemente el sistema de reclutamiento y selección de personal, con el fin de implementar actividades que sean pertinentes e innovadoras para un mejor funcionamiento de este, lo cual permita que el proceso tenga un desarrollo constante, logrando eficacia y eficiencia.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha. 2012. *Social media y recursos humanos*. Buenos Aires: Garnica.
- Aranda, A. M., & González, L. (2014). *Selección y contratación de personal: cómo encontrar al candidato adecuado*. ESIC Editorial.
- Armstrong, M. (2012). "A Handbook of Human Resource Management Practice." Kogan Page.
- Barrantes, R. (2014). Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.
- Barczak, R. J., & Wasti, S. A. (2020). "Artificial Intelligence in HR Selection: Theory and Practice." *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 93-105.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Cascio, W. (2019). "Managing Human Resources." McGraw-Hill Education.
- Cascio, Wayne F. (2018). "Managing Human Resources". McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). "Applied Psychology in Human Resource Management." Pearson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.:McGraw Hill.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2013). "Data Science for Business." O'Reilly Media.
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos* (15ª ed.). Pearson Educación.

- Escalante, I., & Pons, L. (2017). *Gestión de recursos humanos: fundamentos y prácticas*. Pearson Educación.
- Habibi, M. R., & Zurita, J. (2019). "The Impact of Online Recruitment on Selection Decisions: The Case of Information Technology Jobs." *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 230-241.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2009). *Staffing Organizations*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. Pág. 4-6).
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2018). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. Wiley.
- Jackson, K. E., & Reushle, S. J. (2014). "Participating in a social networking site and the recruitment and selection process." *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(3), 240-257.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. 11(3).
- Naranjo Arango, R., (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

- Porter, M. E.: *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana , México.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). "*Personnel Selection*." Wiley.
- Rothwell, W.J., Jackson, R.D., & Siddens, A.D. (2015). "*Human Resource Development*" (7th ed.). Cengage Learning.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Werner, S. (2019). "*Strategic Human Resource Management*." Wiley.
- Torres-Coronas, T., & Arias-Oliva, M. (2015). "Strategic Human Resources Management Based on Open Innovation Approach." *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(4), 295-300.
- Venegas, J. (2020). Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú SA [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7624/Venegas%20Quispe%20Jos%c3%a9%20Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zayas Agüero, P.M.:(2010). *Los fundamentos teórico-metodológicos de la selección de personal, Edición electrónica gratuita*. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/826/

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
LA EMPRESA MULTISA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFA DE TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA MULTISA CAD.

La siguiente entrevista está dirigida a la jefa de talento humano, con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en la empresa Multisa CAD.

1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa?

.....
.....
.....

2. ¿Qué tipos de reclutamiento se realiza dentro de la organización?

.....
.....
.....

3. ¿Cuánto tiempo se tarda el proceso de reclutamiento dentro de la organización?

.....
.....
.....

4. ¿Qué problemas o cuellos de botella se han presentado dentro del proceso de reclutamiento?

.....
.....
.....

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales se realizan los avisos de las vacantes que existe en la empresa?

.....
.....
.....

6. ¿Qué evaluaciones se realizan dentro del proceso para la selección?

.....
.....
.....

7. ¿Quién toma la decisión final en la selección de personal y la posterior contratación?

.....
.....
.....

8. ¿Cuál ha sido un problema con relación al reclutamiento y selección de personal que se ha presentado en la empresa?

.....
.....
.....

9. ¿Cuáles son las áreas de la empresa en las cuales ha existido problemas con relación al reclutamiento y selección?

.....
.....
.....

10. ¿Se realiza algún informe al finalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

.....
.....
.....

Anexo 2. Formato de cuestionario

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
LA EMPRESA MULTISA

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Reciba un cordial y atento saludo de parte de Pablo Núñez estudiante de la carrera de Gestión de Talento Humano, de la Universidad Técnica de Cotopaxi. El siguiente cuestionario tiene como objetivo recaudar información para un trabajo académico encaminado a la realización del proyecto de tesis, las respuestas de este no serán utilizadas para fines diferentes a los ya mencionados. Agradecemos su colaboración.

Objetivo:

- Diagnosticar el estado actual del sistema de reclutamiento y selección efectuados por la empresa Multisa CAD.

A continuación, se realizará una serie de preguntas establecidas en la escala de Likert es decir con la denominación: totalmente de acuerdo con un valor de 5, de acuerdo 4, indiferente 3, en desacuerdo 2, totalmente en desacuerdo 1.

RECLUTAMIENTO

Proceso clave

1. ¿La empresa posee un sistema de reclutamiento?
2. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un sistema de reclutamiento adecuado?
3. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento dentro de la organización debe ser realizado por la jefatura de talento humano?
4. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento debe realizarse con base en el perfil de cargo y en la experiencia del aspirante?
5. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento en la empresa se lo realiza de manera transparente?
6. ¿Considera usted que la empresa atrae candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la misma?
7. ¿Considera usted que es importante verificar los antecedentes penales de los aspirantes a una vacante?
8. ¿Cree usted que es importante que la empresa utilice métodos de reclutamiento como lo son: método interno, método externo o el método mixto?

Canales de difusión

9. ¿Usted se enteró sobre la vacante en la empresa a través de medios de difusión como lo son: Bolsas de empleo (Encuentra empleo, Multitabajos), redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) o medios de comunicación tradicionales (radio, televisión, prensa)?
10. ¿Considera usted que la organización utiliza los medios necesarios para la publicación de los anuncios de una vacante?

Tiempo

11. ¿Considera usted adecuado el tiempo que se demora el proceso de reclutamiento?
12. ¿Considera usted que el tiempo en el proceso de reclutamiento difiere dependiendo la vacante que se desea cubrir?

Selección

Soporte

13. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos para realizar el proceso de selección?
14. ¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas de acuerdo con el perfil del puesto?
15. ¿Dentro del proceso le realizaron algún tipo de prueba específica que mida sus capacidades?
16. ¿En el proceso de selección, cree necesaria la aplicación de pruebas psicológicas?

Estrategia

17. ¿Considera usted que un correcto proceso de reclutamiento es una estrategia para el logro de resultados?
18. ¿La organización cuenta con un proceso de selección estructurado y efectivo?
19. ¿La empresa cuenta con un cronograma para el proceso de selección de personal?

20. ¿El proceso de selección se cumplen con los tiempos establecidos de acuerdo con el cronograma?
21. ¿La empresa se interesa más en la experiencia para contratar a un candidato?

Entrevista

22. ¿Considera que es importante los conocimientos, formación académica, experiencia laboral para la ejecución de las funciones de trabajo?
23. ¿Considera usted importante que en la entrevista se realicen preguntas relacionadas con el entorno personal, familiar, aspiración salarial?
24. ¿En la entrevista se les informa a los candidatos acerca de las funciones que debe realizar en su trabajo?

Decisión

25. ¿Considera usted importante contar una terna de aspirantes para tomar la decisión?
26. ¿Conoce usted quien toma la decisión final sobre los candidatos para la contratación?

Operacionalización de las variables		
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES
RECLUTAMIENTO	Para Pérez (2019) “un proceso de reclutamiento y Selección es la vía más clara para encontrar gente de calidad en una empresa identificando sus necesidades y	Proceso clave
		Canales de difusión
		Tiempo

	comparándolas con el candidato adecuado, que se ajuste a la organización tanto en papel como en la práctica”	
SELECCIÓN	Según Castro (2015) “La calidad del proceso de selección determinará no sólo si elige a las personas indicadas, sino también si están dispuestas a trabajar para la organización”	Soporte
		Estrategia
		Entrevista
		Decisión