

PROCESOS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EN EMPRESAS  
CLIENTES DE RESILIENCIA Y GESTIÓN DEL RIESGO SAS

MARIA JINNETH CABALLERO CARRERO  
SANTIAGO ANDRÉS RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

DIRECTOR  
SANDRA JANNETH MEDINA BARRAGAN  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C

2024

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nombre del director

Firma del Director

---

Nombre

Firma del presidente Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

---

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2024

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Carlos Mauricio Veloza

Director de programa

Dra. Ana María Espinel

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestras familias y amigos, que siempre han creído en nosotros y que nos han apoyado incondicionalmente en el camino de crecer personal y profesionalmente. Este viaje tiene un valor infinito por su presencia, constancia, paciencia y amor hacia nosotros.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la Fundación Universidad de América por abrir la posibilidad de cursar la maestría, a nuestra docente Sandra Janneth Medina Barragán por su motivación constante, su atención al proceso y paciencia; a Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS y sus clientes por abrir sus puertas a la aplicabilidad de este estudio, y a nuestro querido ANDU que estuvo presente aconsejando y brindando su conocimiento cuando lo requerimos durante todo el proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	15
1.1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Sistematización del problema	17
<b>2. OBJETIVOS</b>	19
2.1. Objetivo General	19
2.2. Objetivos Específicos	19
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	20
<b>4. DELIMITACIONES</b>	21
4.1. Delimitación Espacial	21
4.2. Delimitación Temporal	21
4.3. Delimitación Conceptual	21
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	22
5.1. Marco Referencial	22
5.2. Antecedentes de Referencia	23
5.3. Marco Teórico	27
5.3.1. <i>Gestión del Talento Humano</i>	27
5.3.2. <i>Gestión por competencias</i>	28
5.3.3. <i>Atracción</i>	29
5.3.4. <i>Selección</i>	31
5.3.5. <i>Permanencia</i>	32
5.3.6. <i>Importancia de la Gestión del Talento Humano</i>	34
5.4. Marco Conceptual	34
5.4.1. <i>Gestión del Talento Humano</i>	34
5.4.2. <i>Competencias</i>	35
5.4.3. <i>Trabajador / empleado</i>	35
5.4.4. <i>Gestión por Competencias</i>	35
5.4.5. <i>Proceso de selección</i>	36
5.4.6. <i>Proceso de retención</i>	37

<b>5.5. Marco Legal</b>	37
<b>5.5.1. Constitución Política de Colombia</b>	37
<b>5.5.2. Ley de Pasantías</b>	37
<b>5.5.3. Trabajo a adultos mayores sin pensión</b>	37
<b>5.5.4. Modificación del Sistema de Riesgos Laborales en Colombia</b>	38
<b>5.5.5. Sistema de Seguridad Social Integral</b>	38
<b>5.5.6. El código sustantivo de Trabajo</b>	38
<b>5.5.7. Acoso Laboral</b>	38
<b>5.5.8. Calidad de Formación para el Trabajo</b>	38
<b>5.5.9. Discriminación Contra las Personas</b>	39
<b>5.5.10. Formalización y Generación de Empleo</b>	39
<b>5.5.11. Decreto Único Reglamentario Sector Trabajo</b>	39
<b>6. DISEÑO METODOLOGICO</b>	40
6.1. Tipo de Investigación	40
6.2. Población y muestra	40
6.3. Instrumento de Recolección de Información	41
6.4. Tabulación y Análisis de la Información	42
<b>7. RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE INFORMACIÓN</b>	43
7.1. Análisis de Resultados	43
7.2. Análisis Comparativo de los Resultados	58
<b>8. PROPUESTA</b>	61
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	66
9.1. Conclusiones	66
9.2. Recomendaciones	67
<b>REFERENCIAS</b>	70
<b>ANEXOS</b>	73



## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág</b>
Figura 1 <i>Árbol de Problemas</i>	17
Figura 2 <i>Procesos de Talento Humano</i>	28
Figura 3 <i>Planeación Estratégica</i>	43
Figura 4 <i>Planeación Estratégica Vs Proceso de Talento Humano</i>	44
Figura 5 <i>Área Exclusiva de Talento Humano</i>	45
Figura 6 <i>Perfil Profesional Áreas de Talento Humano</i>	45
Figura 7 <i>Satisfacción Perfiles Contratados</i>	46
Figura 8 <i>Definición de Atracción</i>	47
Figura 9 <i>Modelo de Gestión por Competencias</i>	47
Figura 10 <i>Perfiles Basados en Gestión por Competencias</i>	48
Figura 11 <i>Diseño de Perfiles de Cargo</i>	49
Figura 12 <i>Perfiles de Cargo Vs Proceso de Atracción</i>	49
Figura 13 <i>Convocatoria Interna</i>	50
Figura 14 <i>Hojas de Vida Referenciadas</i>	51
Figura 15 <i>Mecanismos Externos para Atracción</i>	51
Figura 16 <i>Fuentes Externas de Reclutamiento</i>	52
Figura 17 <i>Definición de Retención</i>	53
Figura 18 <i>Difusión de las Prácticas de Talento Humano</i>	53
Figura 19 <i>Logros y Aprendizajes de los Colaboradores</i>	54
Figura 20 <i>Reconocimiento Vs Valor</i>	55
Figura 21 <i>Oportunidad de Mejora de Habilidades</i>	55
Figura 22 <i>Plan Carrera</i>	56
Figura 23 <i>Evaluación de Desempeño</i>	57
Figura 24 <i>Beneficios Extralegales</i>	57
Figura 25 <i>Plan de Bienestar</i>	58

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág</b>
Tabla 1 <i>Base de datos empresas cliente por actividad económica</i>	41
Tabla 2 <i>Primera Parte Herramienta Propuesta. Factores Clave de la Organización</i>	62
Tabla 3 <i>Segunda Parte Herramienta Propuesta. Factores Clave del Proceso de Atracción</i>	62
Tabla 4 <i>Tercera Parte Herramienta Propuesta. Factores Clave del Proceso de Retención</i>	64

## RESUMEN

El propósito de esta investigación es analizar las actividades de selección y permanencia en las empresas de hasta 50 trabajadores, clientes de la compañía Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS, para transformar sus procesos de atracción y retención en eficientes desde el modelo de gestión del Talento Humano por competencias. Sin embargo, para cumplir con este objetivo se debe caracterizar la forma en que se realizan actualmente estos procesos; determinar la necesidad actual de crear una herramienta de ayuda para la implementación en las organizaciones, de los procedimientos para la atracción y retención de personas por medio de la relación entre el plan estratégico organizacional y la gestión del talento humano; plantear recomendaciones para las empresas cliente de Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS, que les permita la priorización y estructuración de los procesos de Gestión de Talento Humano por Competencias y la explicación de los beneficios para el cumplimiento de objetivos. Para la consecución de lo anterior se realizó una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo y un método analítico interpretativo mediante relaciones de variables extraídas a través de encuestas aplicadas

Dicha investigación trajo como resultados la identificación de la ausencia de un área exclusiva de talento humano, así como la falta de personal capacitado y con un perfil profesional adecuado para llevar los procesos de atracción y retención. Adicionalmente, se observa que las Notas de reclutamiento son internas, por lo que son personas con un vínculo a la que realiza los procesos de selección.

Como consecuencia, se tiene que los procesos de atracción y retención son llevados a cabo de forma empírica por personas que a través del tiempo en el que han realizado esta labor generaron herramientas que a su modo de ver son apropiadas, pero, se presenta la falta de estructuración en los procesos, por otro lado, existe una limitación de recursos técnicos y financieros lo que impide que dichos procesos lleguen a buen fin, por lo que se hace necesario la intervención y evaluación no solo de quien lleve los procesos de selección o retención, sino también de las áreas que dependa. Ahora bien, se encuentra que existe la necesidad de implementar en las empresas del estudio, la

herramienta propuesta en este proyecto para ayudar a la estrategia y el plan de acción, que mediante el ciclo PHVA, permita trazar una guía hacia la mejora continua.

**Palabras clave:** Planeación, talento humano, atracción, retención, competencias.

## INTRODUCCIÓN

A pesar de los avances tecnológicos relacionados con la Inteligencia Artificial, la mano de obra tanto en la parte administrativa como operativa es un factor indispensable en el desarrollo productivo de las empresas. Las personas son parte innegable de los procesos y por tal motivo es importante asegurar que, al momento de generar un ingreso, esta persona aportará a la empresa los elementos necesarios para que la organización se mantenga en el mercado.

Dentro de la normatividad laboral del que existe en el país, en cuanto a los procesos de selección de personal, su aplicabilidad rige mayoritariamente al sector público y no al privado. Adicionalmente, desde la Constitución Política de Colombia en su artículo 25, se expresa textualmente que: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”. Así pues, la base legal la refiere la obligatoriedad de generar condiciones dignas y justas por parte de las empresas. Por ello, esta investigación busca tomar como referencia las mejores prácticas de empresas grandes y dirigirlas a empresas pequeñas, en las cuales una sola persona asume varios roles, entre ellos ser el responsable de los procesos de talento humano y simultáneamente brindar apoyo transversal a otros propios de la organización, tratando así de trazar una línea clara que permita a las Pymes mejorar aspectos importantes de su desempeño actual.

Esta propuesta de investigación se acoge con el objetivo de analizar el manejo actual que se realiza en las empresas cliente y definir la necesidad de establecer una herramienta que se pueda denominar “guía metodológica”, diseñada para que las empresas cuenten con apoyo durante la ejecución de los procesos propios de talento humano. Se busca conocer las razones actuales por las cuales las empresas realizan sus procesos de selección y retención como las realizan, identificar los conocimientos y expectativas frente a los procesos de contratación, conocer el alcance de estos procesos en la planeación estratégica de la empresa y el impacto que tienen estos factores en el desarrollo de las empresas en su entorno comercial.

Para abordar lo anteriormente propuesto, se estructura la investigación de tal modo que sea más fácil su comprensión, iniciando con la descripción del problema y la

relación de variables independiente o también conocidas como causas y los efectos de estas también conocidos como variables dependientes, lo que ayuda a establecer una pregunta de investigación delimitada. Posteriormente, se analizarán los autores y su relación o aporte al proyecto mediante el Marco referencial, marco teórico o antecedentes referenciales. Después de esto, se presentarán los conceptos que se consideran relevantes y el punto de vista desde diferentes académicos además la relación legal de algunas normal relevantes en este tema. Una vez desarrollado el aparte teórico, se continuará con la aplicación de las encuestas y análisis de los resultados, para determinar la pertinencia de la implementación de la herramienta metodológica propuesta. Se finalizará con unas conclusiones y unas recomendaciones que cierran la investigación realizada.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema

Con esta investigación se pretende llegar a empresas y personas que no utilizan la Gestión del Talento Humano como una herramienta que aporta al crecimiento empresarial; se quiere que los conocimientos que se van a adquirir permitan generar un impacto positivo en la vida de las personas que trabajan en las empresas cliente de Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS seleccionadas para esta investigación; ampliando la visión de crecimiento y evidenciando que este proceso de Gestión del Talento Humano aporta tanto como el incremento de sus ventas o su producción y generando el acercamiento a las necesidades individuales de aquellas personas que hacen de su compañía un negocio rentable.

A lo anterior se suma que las empresas “pequeñas” o “Pymes”, pueden no tener dentro de sus prioridades el desarrollo del Talento Humano en sus compañías; y puede que su enfoque principal esté dado hacia la productividad sin medir los costos que puede conllevar no cuidar de su personal, no solo en lo salarial sino también en el aporte que se les pueda dar a sus vidas. Esto puede darse por diferentes razones como son la falta de inclusión de estos temas en la parte presupuestal, el no contar con una persona que cumpla el perfil para este proceso y la omisión de asuntos tan trascendentales como la falta estrategia al interior de las empresas en algunos casos, por ausencia de cultura organizacional desde lo gerencial y otros aspectos que se abordarán a lo largo de la investigación.

La poca o nula gestión del talento humano en las empresas que se conocen bajo estas características lleva a preguntarse, ¿cómo pueden mejorar en ese campo?, ¿cómo pueden desde esta área aportar significativamente a la productividad?, y aún más importante, ¿cómo la alta dirección de las empresas lo puede valorar y desarrollar?

El descuido en esta área se considera que puede desencadenar inconvenientes internos en la empresa, relacionados con la alta rotación, la contratación de personal que no cumple el perfil requerido, reprocesos, asignación inadecuada de carga laboral y por ende una afectación importante al clima laboral, todo esto de una u otra forma afecta el desarrollo de la compañía en temas como baja productividad, pérdidas de materia prima o la generación de accidentes de trabajo o enfermedades laborales, entre otros.

## 1.2. Formulación del problema

Con el transcurrir del tiempo se ha hecho necesario llevar a cabo transformaciones profundas en materia económica, social, cultural y tecnológica, estos procesos se han reconocido a lo largo de historia como revoluciones industriales; sus aportes han significado importantes avances que hoy en día logran en materia empresarial facilitar la gestión dentro de las organizaciones y sus procesos establecidos. Entonces, “Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.” (Perasso, 2016, párr. 5).

En cuanto a la alta dirección en empresas con este número de trabajadores, es fundamental que puedan entender la necesidad de llevar a cabo procesos de vanguardia que permitan atraer el mejor talento y que a su vez se busque su desarrollo, así mismo, la persona al interior de la organización que tiene el rol de recursos humanos deberá comprender y poner en marcha los cambios establecidos y liderar de manera integral su aplicabilidad y entendimiento entre las partes, ya que, los procesos de atracción y retención de talento bien ejecutados desde la gestión por competencias logran aportar significativamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización, para esto es necesario alinear lo que la empresa necesita desde el hacer; con lo que un trabajador puede aportar desde el ser y cómo la empresa puede desarrollar al trabajador desde el hacer.

Con base en lo anterior se realiza el siguiente planteamiento de investigación: ***¿Cómo se pueden transformar las actividades de selección y permanencia que realizan hoy las empresas cliente de la empresa Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS de hasta 50 trabajadores, en procesos eficientes de atracción y retención de personas desde la gestión del Talento Humano por competencias?***

Para desarrollar este planteamiento de investigación se proyecta un tiempo aproximado de dos años los cuales corresponden al periodo que transcurre siguiendo los lineamientos establecidos en el espacio académico formativo y a las asignaturas correspondientes de Metodología de la Investigación y Trabajo de grado.



### 1.3. Sistematización del problema

Figura 1

Árbol de Problemas



**Nota.** Descripción o análisis de forma sucinta– 2023

La figura 1 presenta el árbol de problemas, el cual se elabora con base en la presunción que las empresas de hasta 50 trabajadores no cuentan con procesos adecuados de atracción y retención. Este problema tendría como causas el no establecimiento y estandarización de los procesos de talento humano, a su vez la ausencia de un plan estratégico organizacional y la prioridad de los procesos externos sobre los internos. También, como causas indirectas se tendría la no exclusividad de personal para el área propia de esta investigación, sino que se toma personal de otras áreas para apoyar estas tareas, sumado a esto, la poca claridad de los valores organizacionales, planificación mínima y un enfoque financiero bajo. Ahora bien, en cuanto a las consecuencias que acarrearía la problemática, está la fuga de talentos hacia otras empresas, la

no definición de competencias para los cargos y la no delimitación de los perfiles asociados a estos. Como consecuencias indirectas abarcaría la contratación de personal que no tiene las competencias ni la afinidad para el cargo, el no desarrollo del personal que ya se encuentra vinculado y la baja competitividad de la empresa en el mercado.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar las actividades de selección y permanencia en las empresas de hasta 50 trabajadores, clientes de la compañía Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS, para transformar sus procesos de atracción y retención en eficientes desde el modelo de gestión del Talento Humano por competencias.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar la forma en que se realizan actualmente los procesos de atracción y retención en la población objeto de estudio.
- b) Determinar la necesidad actual de crear una herramienta de ayuda para la implementación en las organizaciones, de los procedimientos o procesos para la atracción y retención de personas por medio de la relación entre el plan estratégico organizacional y la adecuada gestión del talento humano.
- c) Plantear recomendaciones para las empresas cliente de Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS, que les permita la priorización y estructuración de los procesos de Gestión de Talento Humano por Competencias y la explicación de los beneficios para el cumplimiento de objetivos.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El interés de llevar a cabo este estudio radica en la necesidad de fomentar en las empresas la importancia de tener una cultura organizacional que les permita atraer, desarrollar y retener el mejor talento humano con un enfoque desde el ser y el hacer. Hay que entender que lo aquí planteado busca beneficiar a las empresas en lo concerniente a la generación de empleo digno, llevar a cabo procesos transparentes y sobre todo tener personas que cumplan con las necesidades propias de un cargo o vacante, además de generar al interior de la organización ambientes laborales sanos, clima laboral óptimo e impacto en la vida de las personas, lo que finalmente puede terminar impactando positivamente en la productividad de la empresa.

Se pensaría a este punto que, al tener definido el problema a investigar, Cómo se pueden transformar las actividades de selección y permanencia que realizan hoy las empresas de hasta 50 trabajadores, en procesos eficientes de atracción y retención de personas desde la gestión por competencias, se estaría limitando la investigación a unas pocas Nota. s. Sin embargo, al iniciar la búsqueda, se encontró que inevitablemente se deben tocar temas macro como la Gestión del Talento Humano dado que el proyecto tiene una relación directa con la mejora de la competitividad ya que al final del ejercicio, esta hace parte inexorable de la razón de ser de las empresas y su crecimiento. Por ello, para profundizar en temas como atracción y retención de personal, la consulta literaria realizada conduce a diferentes momentos de la historia de la gestión del talento humano.

Como todos los elementos de un proceso productivo, la gestión del talento humano ha sido un elemento de evolución constante y se ha visto inmerso en teorías y estudios que buscan mejorar la productividad de las empresas. No todos los autores se han enfocado en la gestión teniendo como prioridad a las personas, se puede evidenciar esta evolución en este proyecto.

Se puede tener claridad dentro del objeto de estudio que, investigar sobre los procesos de atracción y selección como subsistemas de Recursos Humanos permitirá indudablemente aportar de manera positiva a los procesos de gestión del talento humano enfocado a las personas, reconociéndolas como la base de la existencia, mantenimiento y crecimiento de las empresas.

## **4. DELIMITACIONES**

### **4.1. Delimitación Espacial**

Si bien la literatura sobre el Talento humano no abarca un territorio específico, se entiende que los procesos internos de selección y de retención internos de cada empresa varían de acuerdo con el país. Lo anterior, relacionado claramente con la legislación laboral que involucra la incorporación o exclusión de un trabajador en una compañía y las repercusiones legales que se puede llegar a tener, hace necesario fijar a Colombia como país de base teniendo en cuenta que es un país descentralizado administrativamente, aunque en materia de legislación sigue existiendo una centralización. Por otro lado, se fija la región de Bogotá y alrededores como espacio de investigación por la facilidad de acceso al espacio geográfico.

Para este estudio, trabajaremos con empresas cliente previamente seleccionadas de la empresa Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS. Resiliencia, es una empresa bogotana fundada el 1 de marzo de 2016 y debidamente registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

Resiliencia tiene como objeto social principal el desarrollo de actividades de consultoría que permitan a sus empresas cliente el cumplimiento del marco normativo colombiano en lo referente al diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. En su mayoría las empresas cliente de Resiliencia que a la fecha son 32 aproximadamente, tienen como característica principal ser Pymes y no se cuenta con una línea de exclusividad frente a la actividad económica que desarrollan.

### **4.2. Delimitación Temporal**

Por otro lado, al definir la temporalidad de este proyecto de investigación se elige la actualidad o tiempo presente, teniendo como plazo para el análisis de las empresas un año.

### **4.3. Delimitación Conceptual**

Para este proyecto de investigación se definieron tres ejes sobre los cuales se va a desarrollar, los cuales son gestión por competencias, proceso de selección y proceso de retención, conceptos que, si bien tienen relación, marcarán dos grandes líneas dentro de la investigación como lo es la selección y la retención; y estas dentro de la gestión por competencias.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. Marco Referencial

Como todo tiene un origen, el modelo organizacional se inicia con el Taylorismo como método de organización a nivel industrial, el cual presenta un modelo que no aportó a la resolución de los problemas existentes en lo que se refiere al manejo de personal de la época. Se considera que allí, en cómo se ven a las personas que realizan labores en las empresas, se comienza el camino en la búsqueda de la mejora de los procesos de atracción y retención de personal.

Taylor (1911), propone 4 principios de administración científica, del cual en este estudio se quiere resaltar y profundizar el relacionado a la selección y entrenamiento de los trabajadores, ya que uno de sus principales elementos es que el trabajo sea realizado por el trabajador más adecuado, que es lo que hoy conocemos como selección de personal, pilar de nuestro proyecto. Y aunque este modelo no permite que el trabajador aporte al proceso, si es una base para que se pueda entender cómo los procesos de talento humano han ido desarrollando su desempeño en pro de los trabajadores.

Por su parte Alles (2015, pp. 11-13), aporta grandes conocimientos frente a lo que ha sido la evolución del concepto de recursos humanos o, talento humano, describiendo cómo se pasó de una “Gerencia de Personal” ubicada en una oficina y a cargo de una sola persona con mucha experiencia, pero sin estudios universitarios a lo que hoy día denominamos un área de Recursos Humanos.

Estébanez (2019), define para la evolución del reclutamiento 4 fases que van desde la Revolución 1.0 a la Revolución 4.0 y presenta así el camino que han marcado estos procesos en las empresas y permite tener el conocimiento de cómo cada revolución representa un avance importante en los procesos de manejo de personal. Durante la contratación 1.0, el proceso de selección era más complejo. Era la época del papel, ya que todos los CV se clasificaban en carpetas en cada proceso de selección. Asimismo, se procedió a utilizar Internet mediante páginas web estáticas que carecían de la capacidad de anexar archivos, comentarios u opiniones. Por último, la contratación se realizaba a través de las bases de datos personales de cada empresa. Estébanez (2019, párr. 2).

El reclutamiento 2.0 supuso el uso de Internet, los avances en tecnologías como la Web y los dispositivos móviles, y la difusión de ofertas de empleo a través de la World Wide Web, que fue una herramienta muy eficaz para reclutar candidatos. Con el avance de las redes sociales y los portales de contratación, es posible mantener una buena relación con la persona interesada y acceder a muchas cosas que no se podían acceder en métodos tradicionales. Perfiles de redes sociales bien organizados y ampliamente utilizados, la eficacia de la contratación mejora con la introducción de la inmediatez y el acceso a la información. Estébanez (2019, párr. 3-4).

En la contratación 3.0, las redes sociales como LinkedIn o Behance son cada vez más populares entre los profesionales, los portales de empleo en Internet crecen y se clasifican, los blogs especializados pueden aumentar la visibilidad de las ofertas de empleo al compartirse en varias plataformas en línea. Estébanez (2019, párr. 5-8).

El modelo actual de contratación 4.0 es una versión adicional del modelo anterior de contratación 3.0, sin embargo, presenta un cambio significativo en su marca. Tanto las empresas como los candidatos compiten por la atención de su propia marca personal, que es ampliamente conocida, hoy en día es fácil encontrar candidatos que muestran su perfil profesional en plataformas como LinkedIn, su portafolio, blog o red social puede servir como plataforma para desarrollar su proyecto o dar feedback a los reclutadores sobre su carrera, valor y habilidades. Dentro del marco temporal actual, no se trata de una interacción unidireccional, los candidatos están cada vez más familiarizados con el mundo empresarial y tienen la capacidad de generar valiosos comentarios de las empresas. Estébanez (2019, párr. 9-10).

Con base en lo anterior, se puede evidenciar cómo a medida que los años avanzan los conceptos de administración del personal y hasta la misma forma de aplicarlos cambian, desde la administración científica de Taylor, la consolidación de un área de recursos humanos como lo propone Alles y Estébanez el cuál tecnifica un poco más los procesos y propone tomar lo positivo de cada revolución para avanzar y mejorar, lo cual implica estar abiertos al cambio.

## **5.2. Antecedentes de Referencia**

Agüero, (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (2010-10). Al valorar la historia de la selección

de personal, se pueden distinguir las etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la Primera y Segunda Guerras Mundiales, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión Recursos Humanos y la entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal. Este artículo se articula con la investigación en la medida en que plantea desde el punto de vista histórico, el cómo han evolucionado los procesos de selección hasta llegar a la gestión por competencias.

Alles, (2006). Dirección Estratégica De Recursos Humanos/Strategic Management Of Human Resource: Gestión por Competencias/Competency Management. Ediciones Granica SA. En este libro Martha Alles centra toda su atención en la gestión por competencias, realiza una definición, la relaciona con la inteligencia emocional, luego define un sistema de gestión por competencias para así analizar los niveles de las mismas, finalizando así en el planteamiento de una metodología de gestión por competencias para los procesos de selección de recursos humanos. Por lo anterior y al relacionarse con uno de los ejes de la investigación se articula en gran parte con la investigación.

Atalaya Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. El artículo trata sobre los nuevos enfoques del proceso de selección de personal, los cuales destacan al personal de las organizaciones como el activo más valioso y su importancia para el éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, analiza las características de las organizaciones ágiles como un modelo emergente de empresa con gran facilidad de adaptarse al cambio y describe el perfil del trabajador del futuro. Por lo que al ser la selección del personal uno de los ejes de investigación de este trabajo, se articula en gran medida.

Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinar, 8, 97-115. El artículo hace una revisión bibliográfica que permite no sólo profundizar el conocimiento desde la Gerencia de los Recursos Humanos sobre la Evaluación del



Desempeño, sino contribuir con nuevas ideas para la implementación de un modelo innovador, cuyo basamento hace énfasis en la motivación humana, como base para desarrollar el modelo de Gestión por Competencias en el ámbito gerencial de los recursos humanos. Articulándose así con la investigación en la parte de la gestión por competencias.

Domínguez, M. J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10 (0), 56-72. En este artículo se plantea que el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto. Por tanto, inmersas en la denominada Economía del Conocimiento, las empresas, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y complejo, están viéndose obligadas a gestionar dicho intangible, o lo que es lo mismo, a llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización. Siendo conscientes de que el principal creador y portador de este recurso son las personas, el factor humano está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, lo cual tiene implicaciones significativas a la hora de definir y aplicar las políticas de gestión de personal. Así, desde la Dirección de los Recursos Humanos se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico). En este sentido, la Gestión por Competencias se erige como una de las herramientas más poderosas para dirigir estratégicamente los recursos humanos. En el artículo se abordan los tres ejes temáticos de esta investigación propuesta, por lo que tiene una gran relación.

Figueroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *ECONÓMICAS CUC*. El artículo analiza algunos factores que pueden resultar determinantes para las organizaciones del sector minero a la hora de atraer o retener el personal idóneo para determinado cargo, realizando consulta de Nota. s secundarias, análisis de los factores que se dan en la empresa como agentes catalizadores de la retención de talentos y redacción del artículo,

encontrando que las principales estrategias de retención de las entidades del sector minero en Colombia se basan en compensaciones esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral. Priorizan la selección de personal oriundo de su área de influencia. La mayor movilidad se presenta entre personas que provienen de las regiones más alejadas a éstas. No es evidente la existencia de planes de carrera concretos que definan el procedimiento a seguir para actualizar el mapa de cargos, ajustado a los perfiles de los profesionales, y a los requerimientos de la estructura organizacional de la empresa. En consecuencia, este artículo complementa la investigación propuesta, al manejar la atracción y retención del personal, dos de los tres ejes de investigación propuestos.

Martín Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Esta investigación profundiza en el potencial de la gestión de recursos humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. Esta investigación se articula en un gran porcentaje al enfatizar en la retención del personal.

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. Este artículo muestra los resultados de un trabajo de investigación que se orientó a establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas. Para ello se utilizó la información suministrada por la Cámara de Comercio (2008) y el DANE (2005), que permitió hacer un muestreo aleatorio entre 260 empresas; se diseñaron dos modelos de encuesta y un modelo de entrevista que permitió apreciar la realidad de la situación laboral; simultáneamente, se entrevistó a los jefes de recursos de las compañías que suministraron la información base para determinar la realidad en los Procesos de Selección, y finalmente, para comparar la información se tomó una muestra representativa de la población laboralmente activa. Por

lo que esta investigación está ligada con la selección de personal, una de las líneas temáticas de esta investigación.

### **5.3. Marco Teórico**

#### **5.3.1. Gestión del Talento Humano**

Tal vez cambiar el término Recursos Humanos por Gestión del Talento Humano, no parezca a primera vista un cambio trascendental, tal vez los cambios de tipo cultural, económico y tecnológico puedan ser más visibles en una día a día donde estos elementos se encuentran visibles en todos los aspectos de la vida humana. Sin embargo, pasar de un término a otro, desde la parte empresarial nos permite evidenciar un cambio significativo en la forma en la que las empresas transforman la forma de ver a las personas; pasando de verlas como un recurso más, a verlas como una parte indispensable de su funcionamiento, entendiendo desde la palabra talento, que sin el aporte de las personas siendo este un diferencial competitivo, su producto o servicio no podría llegar al mercado de la misma manera.

Así, la Gestión del Talento Humano no solo implica un cambio de nombre, sino que el cambio en si representa la generación de una nueva percepción de lo que representan los empleados en una empresa y de la forma en la que se espera que sean vistos los trabajadores dentro del proceso productivo. La Gestión del Talento Humano abarca entre, otros, el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos empresariales como el cumplimiento de los objetivos personales de cada uno de los integrantes de la empresa, garantizando así ganancia para ambas partes. (Chiavenato, 2009, p.5)

La gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación como esenciales, analizándolos desde una perspectiva tradicional (Chiavenato, 2008; Citado por Jara et al, 2018, p. 742). Estos se concentran en selección, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y recompensa.

**Figura 2**

*Procesos de Talento Humano*



**Nota.** Análisis de forma sucinta

**5.3.2. Gestión por competencias**

Es necesario comprender qué es una competencia y su importancia, entendiéndola como una habilidad o aptitud, la característica de la personalidad que ocasiona un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La gestión por competencias dentro de una organización permite alinear a las personas que la integran en pro de los objetivos estratégicos. Para que sea eficaz dicha gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual los subsistemas de Recursos Humanos de la Organización consideren las competencias en los procesos. (Alles, 2015, pp. 78-79).

Como consecuencia, las competencias son un elemento funcional que combina la capacidad personal y de equipo para aportar valor añadido a los procesos de trabajo. Esto es probablemente lo que está llamando tanto la atención entre aquellos que quieren acertar en el uso y gestión de activos enfocados en las personas. Los responsables de recursos humanos entienden y comparten que la competencia es una herramienta que les permite demostrar que su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos empresariales. (Delgado & Domingo 2000, p. 3).

Por otro lado, toda organización posee una misión, visión, valores y planes estratégicos. Unas organizaciones tendrán estos conceptos perfectamente definidos y

expresados en documentos; otras no. Sin embargo, todas poseen una estrategia basada en una visión más allá de que la hayan expresado por escrito o no. El modelo de competencias servirá para alcanzar esa visión, para lograr los retos planteados por la estrategia organizacional, en la medida en que dicho modelo incluya en su definición aspectos necesarios para alcanzarla. Cuando el modelo de competencias se define de este modo, agrega valor a la estrategia. (Alles, 2015, pp. 88-89).

Ahora bien, para la elaboración de un modelo de competencias se deben tener en cuenta los procesos que se relacionan con personas que integran la organización, lo cual permitirá seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas con relación a las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. Dicho modelo de competencias dará como resultado una serie de documentos de valor para la organización, como lo son los diccionarios de competencias y comportamientos y la asignación de competencias a puestos. (Alles, 2015, pp.106-108).

Sin embargo, para poder identificar las competencias en un colaborador, dentro de la organización se debe empezar por la atracción o también denominado proceso de selección. Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca. (Chiavenato, 2009, p. 102).

### **5.3.3. Atracción**

El trabajo puede considerarse como cualquier actividad, desde diferentes perspectivas. Para entender mejor a los candidatos que se desea atraer, para luego seleccionarlos y más adelante retenerlos en una organización, quizás sea importante analizar las necesidades que una persona espera que sean cubiertas por su trabajo.

Maslow elaboró su teoría en 1954, indicando en la base de la pirámide de las necesidades primarias y, ascendiendo, las menos prioritarias. (Alles, 2015, pp. 170).

Es así como, un ser humano necesita en primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, como la comida y la vivienda, luego la seguridad. Hasta aquí, las necesidades se cubren a partir de las compensaciones económicas, pero no terminan allí. A partir de tener las mínimas necesidades cubiertas, las personas requieren más de su trabajo. De abajo hacia arriba, sentido de pertenencia, a la organización, al grupo. Sentirse querido y aceptado. Estimación y estatus, sentirse respetado, sentir el desafío de lograr sus objetivos; y por último, pero no menos importante, una persona necesita desarrollar su potencial: autorrealización. Esto implica satisfacer las necesidades de su propia actualización, sentirse realizado poniendo en práctica sus capacidades. (Alles, 2015, pp. 170-171).

En resumen, una organización debe pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados -y a sus familias- y adicionalmente proveer incentivos para desarrollar la propia estima y autorrealización, ¿cómo se logra esto?, con políticas de procedimientos de recursos humanos que las empresas deben fijar y actualizar permanentemente.

Entonces, el reclutamiento surge como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos de los cuales más tarde se seleccionará a uno para que reciba el ofrecimiento de empleo. Muchas personas sienten -piensan- que hacer una selección los coloca en una posición de preeminencia sobre otras personas, algo así como que ellos están otorgando algo, en este caso un trabajo, ¡y no es así! Una organización primero identifica su candidato, su objeto de deseo, y luego debe conquistarlo, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen, no solo la empresa sino también el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir debe identificar y luego atraer a varios candidatos y no solo a uno. Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. (Alles, 2015, pp.173-174).

En consecuencia, es muy importante la buena identificación de los perfiles que a la empresa le interesan e igualmente importante la posterior atracción de estos. Por ello es fundamental la correcta identificación del perfil buscado y de las reales expectativas de los participantes.

#### **5.3.4. Selección**

Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo. En el planteamiento tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme. La acción está micro orientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución. De ahí el enfoque molecular del proceso, es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal. El modelo es vegetativo por el hecho que busca que se ocupe la vacante para mantener el statu quo de la organización, de ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización. Además, casi siempre, todo el proceso de incorporar a las personas se concentra en el órgano de la administración de recursos humanos (ARH) que toma las decisiones. (Chiavenato, 2009, p. 102).

Por un lado, la función del staff absorbe totalmente el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Con el enfoque tradicional, los especialistas del staff monopolizan todo el proceso de incorporar a las personas. En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macro orientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. (Chiavenato, 2009, p. 103).

De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. Frente a tantos desafíos, todo el proceso de incorporar a las personas es responsabilidad de los gerentes de línea y sus

respectivos equipos absorben enteramente el proceso, con la ayuda de la consultoría interna y la asesoría del órgano de recursos humanos (RH), el cual ejerce su papel de staff. Cada candidato es tratado como si fuese el futuro presidente de la compañía. Y esto podría suceder si el proceso tiene éxito. (Chiavenato, 2009, p. 103).

Por el otro lado, los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados solo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Esto en parte es cierto, pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador; si esto no se logra, el resultado final no será el esperado. No obstante, la selección en contextos de alto desempleo suele presentar una situación paradójica. Si bien frente a una convocatoria de empleo suelen recibirse muchas postulaciones, será necesario atraer a aquellas que realmente interesan en relación con el perfil. La selección deberá incorporar nuevas técnicas, como la selección por competencias para aquellos que adoptan este sistema integral de recursos humanos. (Alles, 2015, p.170).

### **5.3.5. Permanencia**

Ahora pues, se encuentra la permanencia o retención, entendida como la posibilidad de desarrollo profesional y obtención de distintos beneficios por parte del colaborador, beneficios como lo son: una formación, el desarrollo dentro de la compañía, una adecuada remuneración y otros beneficios (Alles, 2015, pp. 247-249).

Es así como, las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida. Para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores deben cumplir con ciertos requisitos y respetar ciertos principios. Por eso es que, desde la perspectiva organizacional y personal, los resultados de la capacitación deben ser evaluados. Cada uno podría preguntarse: Las actividades de las que participamos ¿generaron lo que esperábamos? Sí fue así, ¿cómo hemos podido aplicarlo?, ¿nos ayuda a mejorar? (Alles, 2015, pp. 235-236).

El desarrollo del talento es un tema considerado de relevancia en todos los ámbitos. Por un lado, tiene relación directa con la evaluación de cada empresa y, desde



otro ángulo totalmente diferente, está entre las prioridades de casi todas las personas, a nivel individual. Por lo tanto, abordar desde el área de recursos humanos el desarrollo de las personas cubre al mismo tiempo dos de los principales objetivos del área: participar en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales y, al mismo tiempo, cubrir las expectativas individuales de los colaboradores de todos los niveles. (Alles, 2015, p. 235).

La función de remuneraciones se relaciona con todas las funciones de recursos humanos, pero tiene una directa vinculación con dos de ellas: la descripción de puestos y la evaluación de desempeño. La remuneración debe estar además en estrecha relación con el contexto externo y con la situación de la empresa, sus objetivos a corto y mediano plazo y la cultura de la misma. El análisis del esquema de remuneraciones de una compañía tiene dos momentos clave en su comparación con el mercado externo: cuando deben buscar un nuevo colaborador en el mercado y cuando realiza encuestas de remuneraciones. Lo aconsejable es realizar estas últimas con alguna periodicidad para no sorprenderse cuándo ocurre el primero de los momentos claves mencionados. A su vez, dentro del marco de la organización y la remuneración de un individuo estará en relación con su propio desempeño, pero siempre dentro del marco de la misma organización. Es decir que, si una persona ha tenido un desempeño muy bueno, su remuneración estará igualmente sujeta al resultado final de la empresa. Muchas compañías no otorgan beneficios extras como bonus o no consideran eventuales aumentos a la nómina si no han tenido ganancias en el ejercicio. (Alles, 2015, p. 415).

Al hablar de remuneraciones dentro de un modelo de gestión por competencias se debe tener en cuenta que para aplicar dichas remuneraciones deben implementarse primero los otros procesos del modelo de competencias: descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carreras y planes de sucesión, etc., y, por último, remunerar por competencias. Si se evalúa por competencias y a partir de estas evaluaciones se toman decisiones sobre el personal, tales como promociones y modificaciones salariales, o a partir de las evaluaciones se determinan remuneraciones variables o más de este modo, indirectamente se estará remunerando por competencias. (Alles, 2015, p. 417).

Al hablar de distintos tipos de beneficios adicionales en un primer punto hay que diferenciar los beneficios de tipo social que están implementados a partir de una ley punto, por ejemplo, en Argentina, los asalariados perciben 13 salarios al año. El salario número 13 se abona dos veces en los meses de junio y diciembre. Este es un claro ejemplo de beneficio social aplicable a todos los trabajadores en relación de dependencia y no es un beneficio en el sentido estricto de la aceptación con qué lo enfocaremos al estudiar las remuneraciones, por ello hay que diferenciar los beneficios sociales de los que adicionalmente otorga la empresa. Por lo tanto, hay que tener en cuenta cuando se analizan los beneficios a otorgar más allá de los beneficios establecidos por la ley y el convenio pertinente. (Alles, 2015, p.431).

### **5.3.6. *Importancia de la Gestión del Talento Humano***

Dentro de las múltiples actividades de los procesos de las áreas de Gestión del Talento Humano se debe resaltar la selección y retención de personal como parte vital de su funcionamiento y de apoyo para lograr el éxito y el crecimiento sostenible. En primer lugar, una selección adecuada garantiza que se contraten individuos con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones, lo que aumenta la productividad y reduce los costos derivados de la rotación de personal.

Además, una retención efectiva de empleados permite conservar el conocimiento y la experiencia adquirida dentro de la organización, impidiendo la pérdida de talento y promoviendo un clima laboral estable y motivador. Esto a su vez fortalece la cultura organizacional y fomenta la identificación y el compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la empresa.

## **5.4. Marco Conceptual**

### **5.4.1. *Gestión del Talento Humano***

Para Chiavenato (2011, p. 395), la gestión del talento humano puede entenderse como el conjunto de políticas y prácticas consideradas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto al personal o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño. Cabe agregar que así mismo considera la Administración de Recursos Humanos como una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Relacionándola así, como un proceso

administrativo presente desde el momento de la incorporación y constante en los procesos de medición del desempeño capacitación constante.

#### **5.4.2. Competencias**

Para Kobinger (1996) una competencia es un conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten desarrollar adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea, entendiendo este conjunto de comportamientos y habilidades como necesarias al momento conocer el potencial de un trabajador, asimismo para lograr ubicarlo estratégicamente dentro de la compañía. (Concepto de Competencias. (s. f.), párr. 31)

#### **5.4.3. Trabajador / empleado**

De acuerdo con el Ministerio del Trabajo de Colombia (s.f., párr. 3), un trabajador es una persona que cumple con la edad necesaria para prestar servicios y que estos sean retribuidos. Cuando no se tiene la edad suficiente puede considerarse como trabajo infantil y si los servicios no son prestados de forma voluntaria sería esclavitud o servidumbre.

#### **5.4.4. Gestión por Competencias**

Para Domínguez et al., la gestión por competencias aborda los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, esto es, según las competencias; se presenta este nuevo enfoque como una herramienta útil y eficaz que hace posible por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa, que la Dirección de Recursos Humanos esté alineada con los objetivos organizacionales. Así entonces, el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte simplemente en ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y explotar su propio potencial. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional. (2004, p. 61).

Por el contrario, para Armando Camejo la mayoría de las organizaciones invierten en forma tímida en desarrollar equipos, por diversos motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor

diferencial. Por eso es necesario incorporar cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, con esto las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas. (2008, p.103).

Sin embargo, Delgado y Domingo consideran que la gestión por competencias no es un asunto que debe ser entendido como de la entera responsabilidad de esta función. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas frente a otras compañías. Es por esta razón que un proceso bien orientado de gestión de los RRHH con base en competencias, parte desde la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la Alta Dirección del negocio como al personal de línea. Esto, en la búsqueda de sustentar -con un esfuerzo alineado - las ofertas de valor y las ventajas competitivas en sus mercados. (2000, p.3).

#### **5.4.5. Proceso de selección**

Para Gómez el proceso de selección consiste en un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar las competencias requeridas para cada cargo. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (1995, p. 56).

Del mismo modo, Rodrigo Naranjo afirma que a la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos potenciales que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades presentes de las empresas. (2012, p. 88).

Por otro lado, Atalaya (2001, p. 136), plantea que la calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor determinante para su prosperidad, para convertir la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En este marco referencial la Selección y Capacitación de Personal adquieren relevancia como procedimientos complementarios de la Administración de Recursos Humanos.

#### **5.4.6. Proceso de retención**

Para Martín Sierra la retención consiste en un proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a las empresas que son competencia; también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno apropiado que motive a los empleados a permanecer en la organización. (2011, p.97). Con lo que Héctor Figueroa con cuerda, pero además agrega que esto implica ser cuidadosos en el momento de la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, para que lleguen a ser así el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella. (2014, p. 64).

### **5.5. Marco Legal**

#### **5.5.1. Constitución Política de Colombia**

La constitución política de Colombia es la norma máxima del país, también conocida como Carta magna o Carta Fundamental, da a conocer los principales derechos y deberes de los ciudadanos, y también se encarga de establecer la estructura y organización del Estado.

#### **5.5.2. Ley de Pasantías**

El objetivo de esta ley es claro, incentivar la contratación de jóvenes que han terminado hace poco su carrera profesional, técnica o tecnológica. Esta se indica en la Ley 2043 de 2020. Teniendo en cuenta las dificultades de esta población para obtener un empleo, se estipulo que las pasantías, judicaturas o prácticas formativas deben ser, de manera obligatoria, reconocidas como experiencia laboral.

#### **5.5.3. Trabajo a adultos mayores sin pensión**

A través de la contratación de adultos mayores, que no reciban pensión por vejez, familiar o de sobrevivencia, puede como empleador, obtener unos beneficios tributarios. Esto se estipula en la Ley 2040 del 2020. Para obtener la deducción en el impuesto sobre la renta del 120% del valor de los salarios y prestaciones sociales, se debe vincular, al menos durante un año, al adulto mayor.

#### **5.5.4. *Modificación del Sistema de Riesgos Laborales en Colombia***

En esta modificación, especificada en la Ley 1562, se establecen los parámetros que regulan el conjunto de entidades públicas y privadas y los procedimientos enfocados en la prevención de riesgos, protección y atención a sus empleados. Sobre todo, cuando tienen dificultades haciendo su ocupación que les pueda causar alguna enfermedad o accidente.

#### **5.5.5. *Sistema de Seguridad Social Integral***

Esta normativa, indicada en la Ley 100 de 1993, tiene por objeto garantizar los derechos de la comunidad y la persona para tener una calidad de vida acorde con la dignidad humana. Dentro de ella se incluye el sistema general de pensiones, de salud, de riesgos laborales y los servicios sociales complementarios.

#### **5.5.6. *El código sustantivo de Trabajo***

Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 como compendio de normas. Es importante resaltar que este código ordena las disposiciones entre las relaciones laborales y las leyes que aplican a los procesos de talento humano en las organizaciones. Debido a la complejidad de la gestión del talento humano, es importante tener en cuenta estos documentos para realizar la labor de manera legal.

- Título IV – Capítulo V. Protección a la maternidad
- Título VI. Jornada de trabajo
- Título VIII. Prestaciones patronales comunes

#### **5.5.7. *Acoso Laboral***

Esta Ley busca poder definir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, tratos desconsiderados y ofensivos y en general todo ultraje a la dignidad humana. Esto se estipula en la Ley 1010 de 2006. Esta debe hacer parte de los reglamentos internos de trabajo e implementada desde los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

#### **5.5.8. *Calidad de Formación para el Trabajo***

Con el objetivo de que un mayor número de colombianos cuente con las competencias requeridas dentro del mercado laboral actual, el Decreto 2020 de 2006 define el conjunto de mecanismos orientados a certificar que la oferta de formación responda a las necesidades del sector productivo.

### **5.5.9. Discriminación Contra las Personas**

Como parte de los procesos de diversidad, equidad e inclusión dentro de las empresas, la Ley 762 de julio de 2002 aprueba la convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad.

### **5.5.10. Formalización y Generación de Empleo**

Con el objetivo de aumentar los beneficios a las empresas y que se disminuyan los costos de formalizarse, se aprueba el 29 de diciembre de 2010 la Ley 1429 de 2010 para la generación de incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas.

### **5.5.11. Decreto Único Reglamentario Sector Trabajo**

Mediante un compilatorio de normas reglamentarias existentes, el Decreto 1072 de 2015, agrupa la normatividad vigente al momento de su expedición para contar con un instrumento jurídico único para el sector trabajo.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

### **6.1. Tipo de Investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva ya que consiste en caracterizar la situación de las empresas objeto de estudio, a su vez se centra en elementos cualitativos con método analítico interpretativo mediante relaciones de variables extraídas a través de encuestas aplicadas. Se utilizará como estrategia metodológica la recolección de datos e interpretación de datos.

Este concluirá con el análisis de información recolectada y con ello buscar la interpretación de los datos recolectados, para lo cual se usará un método comparativo no estadístico para la descripción del comportamiento de la muestra que permita establecer una relación de causa y efecto en los procesos de selección y retención inadecuados en las empresas de 50 o menos trabajadores, intentando con ello llegar al porqué de la falencia encontrada y un adecuado estímulo para la mejora constante de los mismos.

Se contempla dentro del proceso la realización de entrevistas específicas a los responsables de los procesos de gestión humana, solo en aquellos casos en los que la data no suministre un análisis comportamental claro de la situación actual de las organizaciones parte del presente estudio.

### **6.2. Población y muestra**

La población escogida para la investigación son las empresas clientes de la empresa Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS., la cual en la actualidad cuenta con un total de 32 empresas a las que se les prestan los servicios de consultoría en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estas empresas tienen como principal característica la prestación de servicios partiendo de su actividad económica tal y como se muestra en la Tabla. 1.

Para la problemática del presente estudio, el criterio base que deben cumplir las empresas es contar con 50 o menos trabajadores; por lo que de las 32, esta condición la cumplen 27 organizaciones. La muestra se conformará de 15 de estas y serán seleccionadas de manera aleatoria; “dado que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos y los individuos que formarán parte de la muestra se elegirán al azar mediante números aleatorios” (Casaj & Mateu, 2003, pág. 5). Siendo así, que, las



15 empresas seleccionadas equivalen al 50% de la población total y al 59 % de las empresas que cumplen con el criterio de selección.

A continuación, se presenta la base de datos de las empresas cliente:

**Tabla 1**

*Base de datos empresas cliente por actividad económica*

No. TRAB.	ACTIVIDAD ECONÓMICA	No. EMPRESAS CLIENTE	UBICACIÓN
< 10	Fabricación de sustancias y productos químicos básicos	1	Bogotá
	Productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados	2	Bogotá
	Actividades inmobiliarias a cambio de una retribución	5	Bogotá
	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería	1	Bogotá
	Comercio al por mayor no especializado	1	Bogotá
	Actividades de administración empresarial	1	Bogotá
	Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario	1	Bogotá
	Procesamiento de datos alojamiento (hosting) y actividades relacionadas	1	Bogotá
10 a 50	Publicidad y mercadeo	1	Bogotá
	Actividades inmobiliarias a cambio de una retribución	2	Bogotá
	Educación básica primaria y bachillerato	1	Bogotá
	Fabricación de formas básicas de plástico	1	Bogotá
	Comercio al por mayor de otros productos n.c.p.	1	Cota
	Actividades jurídicas	2	Bogotá
	Trabajo social con alojamiento (Hogar geriátrico)	1	Bogotá
	Alojamiento en hoteles	3	Bogotá
	Elaboración de otros productos alimenticios n c p.	1	Bogotá
	>50	Actividades de la práctica médica sin internación	1
Publicidad		3	Bogotá
Limpieza general interior de edificios		1	Bogotá

**Nota.** Descripción sucinta de los clientes de RGR SAS

### 6.3. Instrumento de Recolección de Información

El principal instrumento que se utilizará para la investigación será una encuesta la cual se realizará mediante un formulario en línea y cuenta con un total de 27 preguntas divididas en 4 partes. La primera parte, denominada generalidades de la empresa, busca obtener datos sociodemográficos a tener en cuenta en el posterior análisis de información; la segunda parte, administración de talento humano, tiene por objetivo centrarse en conocer la planeación estratégica y la estructura del proceso de talento

humano; una tercera parte, que busca conocer cómo en la actualidad se realizan los procesos de atracción y una cuarta parte, que se enfoca en los procesos de retención en las organizaciones.

La medición de las respuestas se realizará mediante una escala Likert, con las siguientes calificaciones:

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Estas opciones de calificación serán tenidas en cuenta en la parte 2, 3 y 4 de la encuesta, dado que la parte 1 se centra en recolectar datos de la empresa que no requieren ser medidos bajo la escala propuesta. El instrumento para esta investigación fue validado por 5 profesionales de las ciencias administrativas e ingenierías, todos con amplia experiencia en dirección de áreas y procesos propios de talento humano.

#### **6.4. Tabulación y Análisis de la Información**

La tabulación y el análisis se realizará compilando la información obtenida en las encuestas mediante bases de datos elaboradas en hojas de cálculo y se presentarán en tablas cruzadas, en cuadros y gráficas, a su vez se harán análisis de tipo comparativo no estadístico entre las variables.

## 7. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de información recolectada para la presente investigación, se tomaron los resultados de 15 empresas cliente de Resiliencia y Gestión del Riesgos SAS, empresa dedicada a la consultoría y asesoría en Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y, quien en la actualidad se encuentra incursionando en procesos de Gestión del Talento Humano. Las empresas seleccionadas cumplieron con el requisito de tener una planta de personal de menos de 50 trabajadores; en el cual se buscó en primera instancia analizar las actividades de selección y permanencia en las empresas; seguido de ello poder determinar la necesidad de creación de una herramienta metodológica que fortalezca los subprocesos de atracción y retención, para finalmente emitir las recomendaciones que permitan priorización y estructuración de los procesos de talento humano por competencias.

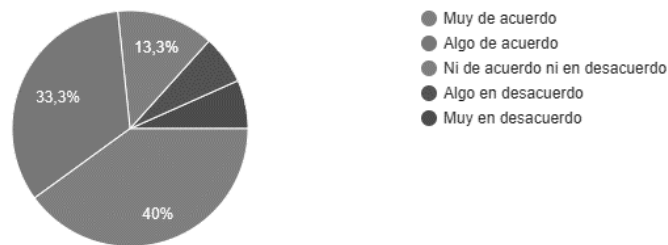
### 7.1. Análisis de Resultados

A continuación se relaciona la primera pregunta que fue:

- ¿La empresa para la cual trabaja, tiene una planeación estratégica?

**Figura 3**

*Planeación Estratégica*



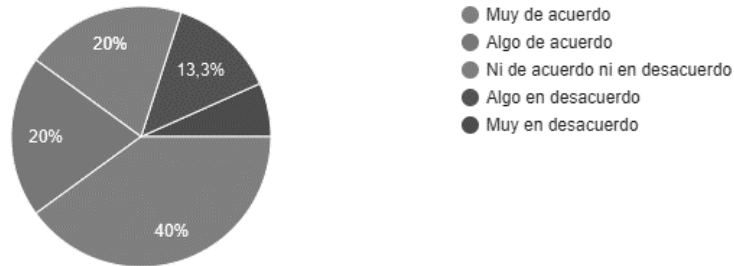
**Nota.** Resultados de la encuesta

Del total de las empresas que participaron en el estudio, el 40% (6 empresas) refieren contar en la actualidad con una planeación estratégica dentro de la organización; el 33.3% (5 empresas) están algo de acuerdo con la afirmación; mientras que al 13.3% (2 empresas) refieren que no cuentan con esta herramienta de planeación y el porcentaje restante responde no tener conocimiento de la existencia de esta en la organización para la cual trabajan.

- La segunda pregunta se basa en la primera como profundización, ya que si la respuesta es positiva se procede con la pregunta: ¿dentro de la planeación estratégica se ve identificado el proceso de talento humano?

**Figura 4**

*Planeación Estratégica Vs Proceso de Talento Humano*



**Nota.** Resultados de la encuesta

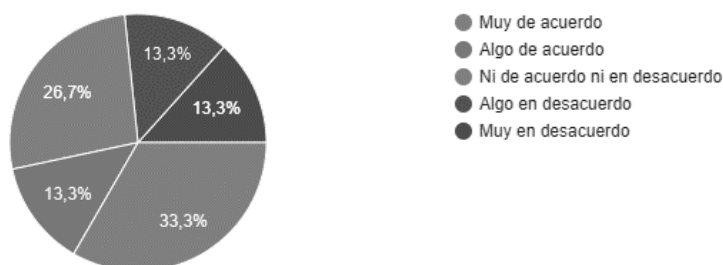
En el análisis realizado se puede evidenciar que el 40% (6 empresas) de las empresas encuestadas, consideran que dentro de la planeación estratégica de la empresa se identifica el proceso de talento humano; un 20% refiere estar algo de acuerdo con esta afirmación. Por su parte tenemos un 20% de los encuestados que responden no estar ni de acuerdo ni es desacuerdo y el porcentaje restante, siendo este un 20% indican encontrarse en desacuerdo.

El porcentaje de esta respuesta es igual al de la respuesta anterior y esto nos refleja que dentro de la planeación estratégica se validan temas de Talento Humano, sin que esto implique que sea evidenciado como un proceso independiente al interior de las empresas.

- La tercera pregunta refiere a si: ¿La empresa para la cual trabaja, tiene un área exclusiva que administra los procesos de Talento Humano?

**Figura 5**

*Área Exclusiva de Talento Humano*



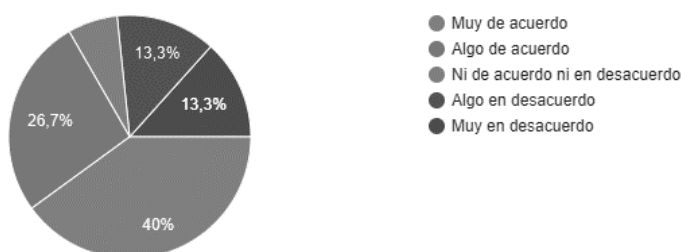
**Nota.** Resultados de la encuesta

El 46.6% (7 empresas) refieren tener dentro de la empresa un área exclusiva que lidera los temas relacionados con Talento Humano; mientras que el 26.7% (4 empresas) informan, que esta área no es independiente dentro de su funcionamiento. Por su parte el 26.6% (4 empresas) restante, de acuerdo con la respuesta, no identifican la exclusividad de los procesos de Talento Humano.

- La cuarta pregunta ahonda sobre: ¿La o las personas responsables del área de Talento Humano tienen un perfil profesional que cumple con las necesidades de los procesos de atracción y retención en la organización u empresa?

**Figura 6**

*Perfil Profesional Áreas de Talento Humano*



**Nota.** Resultados de la encuesta

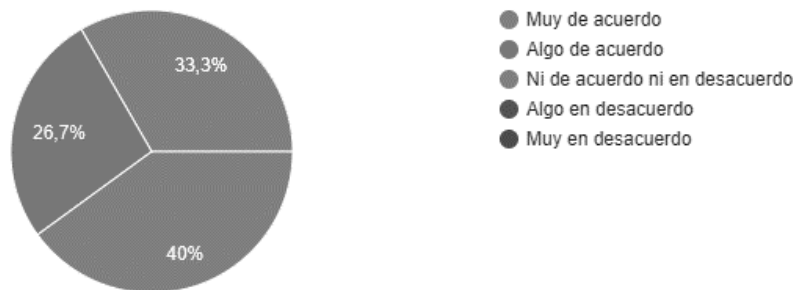
El perfil de las personas responsables de las áreas de Talento Humano en el 40% de los encuestados (6 empresas), cumple con las necesidades de los procesos de atracción y retención, mientras que el 60% (9 empresas) no ve en las personas a cargo de los procesos de Talento Humano un perfil acorde para la administración de personal

en la empresa. Este último porcentaje varía de acuerdo con la percepción que tiene cada una de las personas que diligenciaron la encuesta.

- La quinta pregunta alude a si: ¿Se siente satisfecho con los perfiles contratados actualmente?

**Figura 7**

*Satisfacción Perfiles Contratados*



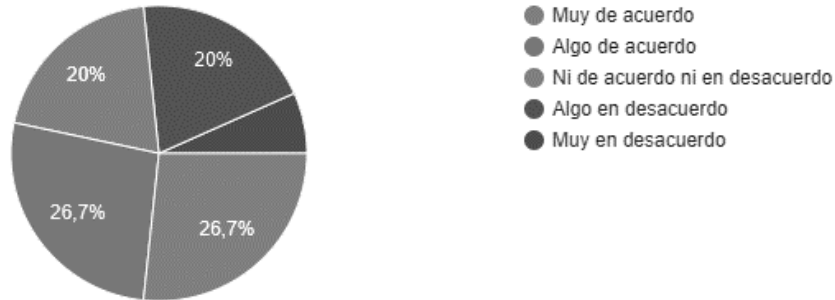
**Nota.** Resultados de la encuesta

De las 15 empresas que participaron en el estudio el 40% (6 empresas), refieren estar satisfechas con los perfiles contratados en la actualidad; el 33,3% (5 empresas) mencionan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación realizada; mientras que el 26.7% (4 empresas) manifiesta sentirse algo de acuerdo con esta afirmación.

- La sexta pregunta indaga si: ¿Conoce o identifica la terminología “atracción”, con relación a la gestión del Talento Humano?

**Figura 8**

*Definición de Atracción*



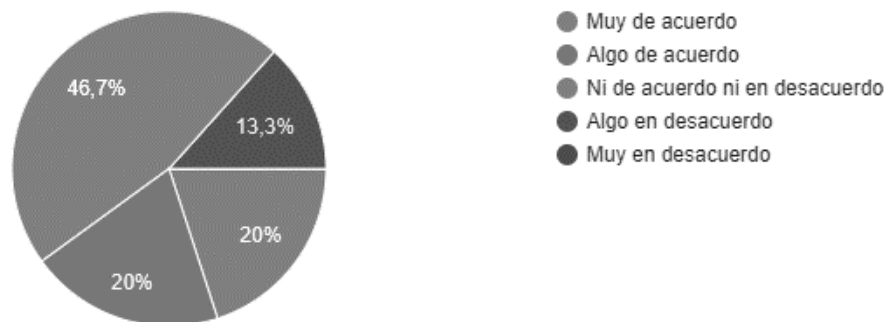
**Nota.** Resultados de la encuesta

Dentro del rango de respuestas generadas, se identifica que el 26.7% (4 empresas), refiere identificar plenamente el término “atracción” con relación a la gestión del talento humano o tiene algún conocimiento de este; por su parte otro 26.7% indica estar algo de acuerdo con esta afirmación. Por otra parte, un 20% (3 empresas) refieren no estar tan familiarizados mostrando así una respuesta neutral; por su parte el 6.7% (1 empresa) refiere no conocer el término.

- La séptima pregunta se relaciona con si: ¿Sabe en qué consiste el modelo de gestión por competencias?

**Figura 9**

*Modelo de Gestión por Competencias*



**Nota.** Resultados de la encuesta

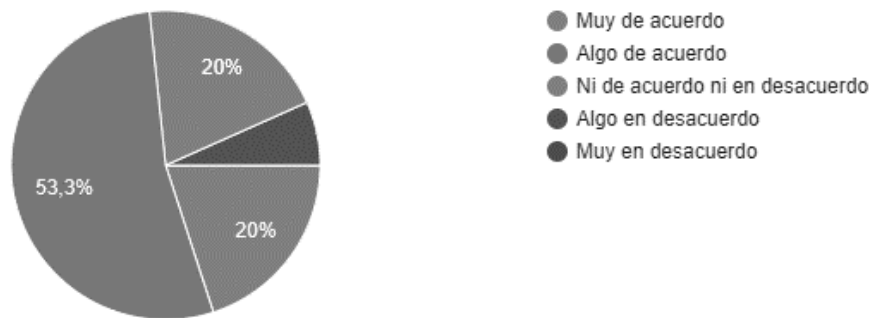
Dentro del análisis realizado a las respuestas de las 15 empresas encuestadas, se encuentra que el 40% (6 empresas) refieren contar con información sobre el modelo

por competencias (20% muy de acuerdo y otro tanto algo de acuerdo). Por su parte un 46,7% (7 empresas) responden no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se puede interpretar como falta de claridad del término y por último el 13,3% (2 empresas) se encuentra algo en desacuerdo, por lo que se podría inferir que no tienen conocimiento sobre el modelo.

- La octava pregunta trata sobre si: ¿La organización cuenta con perfiles de cargo establecidos basados en modelo de gestión por competencias?

**Figura 10**

*Perfiles Basados en Gestión por Competencias*



**Nota.** Resultados de la encuesta

En el análisis de las respuestas de las 15 empresas, se encuentra que el 73.3% (11 empresas) se encuentran de acuerdo con la afirmación de que en su organización se cuenta con perfiles de cargo basados en el modelo de gestión por competencias, mientras que el 20% (3 empresas) reporta por medio de su respuesta (ni de acuerdo ni en desacuerdo) que no tiene claridad frente a la relación existente entre el modelo de gestión por competencias y los perfiles de cargo. Finalmente, el 6,7% (1 empresa) se encuentra algo en desacuerdo, por lo que se podría inferir que no identifican la relación de este modelo con los perfiles de cargo que manejan actualmente.

- La novena pregunta expone si: ¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos?



**Figura 11**

*Diseño de Perfiles de Cargo*



**Nota.** Resultados de la encuesta

Se identifica que, del total de los encuestados, el 73.3% (11 empresas) se encuentran de acuerdo con la afirmación que indica que el diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos, mientras que el 26.7% (4 empresas) refleja no tener claridad frente a la pregunta, ya que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo.

- La décima pregunta indaga sobre si: ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de trabajadores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?

**Figura 12**

*Perfiles de Cargo Vs Proceso de Atracción*



**Nota.** Resultados de la encuesta

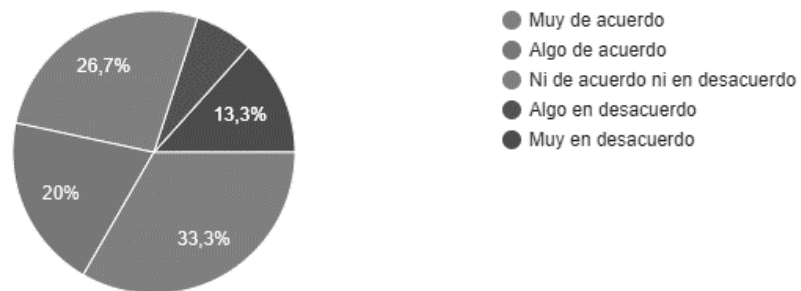
Analizando las respuestas de las 15 empresas encuestadas, se encuentra que el 66.6% (11 empresas), se encuentran de acuerdo con la afirmación de que los perfiles diseñados permiten la selección de trabajadores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos; mientras que el 33.3% (4 empresas) indican que esta

afirmación no corresponde a lo que manejan en la actualidad, ya que su respuesta es que no se encuentra, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

- La onceava pregunta refiere a si: ¿Los procesos de atracción de talento humano se realizan de manera interna?

**Figura 13**

*Convocatoria Interna*



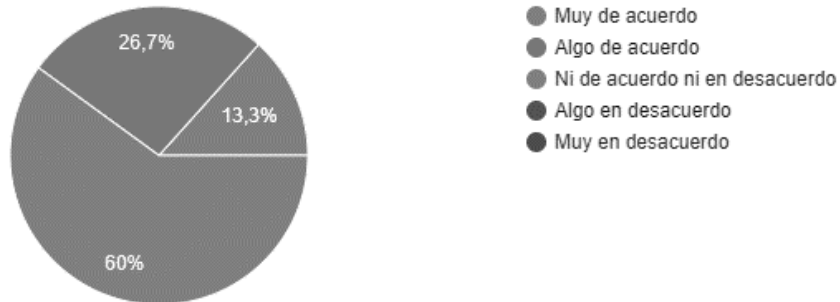
**Nota.** Resultados de la encuesta

En las 15 empresas encuestadas, se encuentra que el 53.3% (8 empresas) refieren que se realiza contratación de personal, dichos procesos de atracción se hacen mediante convocatoria interna; mientras que el 26.7% (4 empresas) no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que puede llevar a la deducción de que no existe una rutina o procedimiento en estos procesos y; por último el porcentaje restante, se encuentra en desacuerdo, por lo que se podría inferir que prefieren realizar convocatorias como la externa.

- La doceava pregunta alude a si: ¿La organización hace uso de hojas de vida de personas referenciadas para cubrir vacantes?

**Figura 14**

*Hojas de Vida Referenciadas*



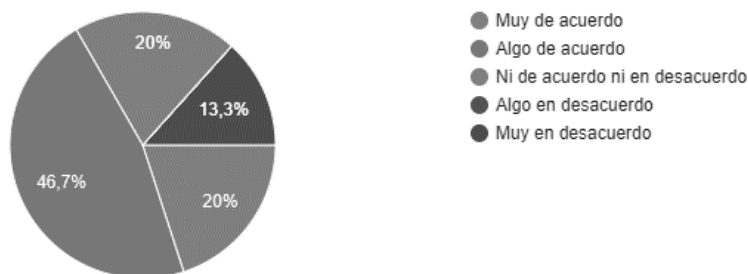
**Nota.** Resultados de la encuesta

Se puede observar que el 86.7% (13 empresas) se encuentran de acuerdo en la afirmación de que la organización hace uso de hojas de vida referenciadas para cubrir vacantes; mientras que el 13.3% (2 empresas) no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual refiere que no se conoce a ciencia cierta la Nota. de todas las hojas de vida.

- La treceava pregunta trata sobre si: ¿La organización cuenta con mecanismos externos para la atracción de trabajadores?

**Figura 15**

*Mecanismos Externos para Atracción*



**Nota.** Resultados de la encuesta

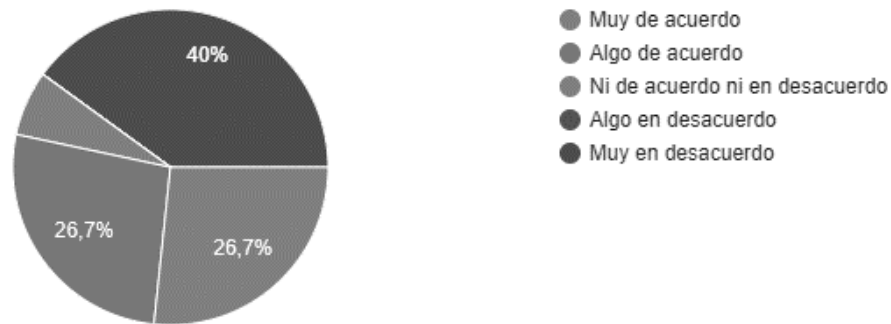
Podemos identificar que el 66.7% (10 empresas) de los encuestados, se encuentran de acuerdo con la afirmación que indica que la organización cuenta con mecanismos externos para la atracción de trabajadores; mientras que el 20% (3 empresas) indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo cual se puede entender

que no conocen a fondo los mecanismos que utiliza la organización y por último el 13,3% (2 empresa) refiere estar en desacuerdo, por lo que se podría inferir que no implementan mecanismos externos en sus procesos de atracción.

- La catorceava pregunta expone si: ¿Utiliza fuentes de reclutamiento externo, como computrabajo, magneto, LinkedIn?

**Figura 16**

*Fuentes Externas de Reclutamiento*



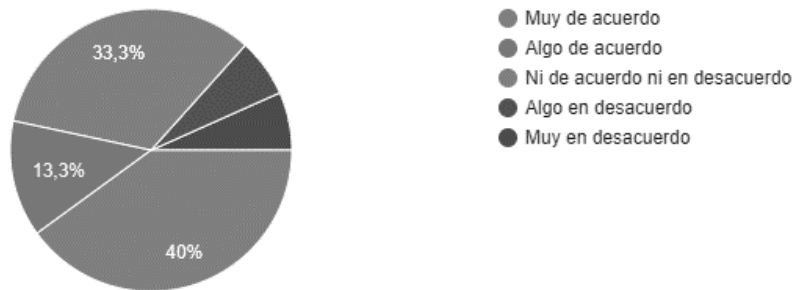
**Nota.** Resultados de la encuesta

Dentro de las empresas encuestadas, se encuentra que el 53.4% (8 empresas) refiere estar de acuerdo en que la organización usa Nota. s de reclutamiento externo; mientras que el 6.6% (1 empresa) indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, y por último el 40% (6 empresas) indican estar en desacuerdo, por lo que se podría interpretar que no implementan estas Nota. s de reclutamiento externo en sus procesos.

- La quinceava pregunta se relaciona con si: ¿Conoce o identifica la terminología “retención” con relación a la gestión del Talento Humano?

**Figura 17**

*Definición de Retención*



**Nota.** Resultados de la encuesta

Se identifica que el 53.3% (8 empresas) del total de la población encuestada, se encuentra de acuerdo en que conoce la terminología “retención”, con relación a la gestión del talento humano; mientras que el 33.3% (5 empresas) no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo cual se puede interpretar que no se encuentran tan familiarizados con la terminología, y por último el 13.7% (2 empresas) se encuentra algo en desacuerdo, por lo que se podría inferir que no conocen este término.

- La dieciseisava pregunta indaga sobre si: ¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión de talento humano?

**Figura 18**

*Difusión de las Prácticas de Talento Humano*



**Nota.** Resultados de la encuesta

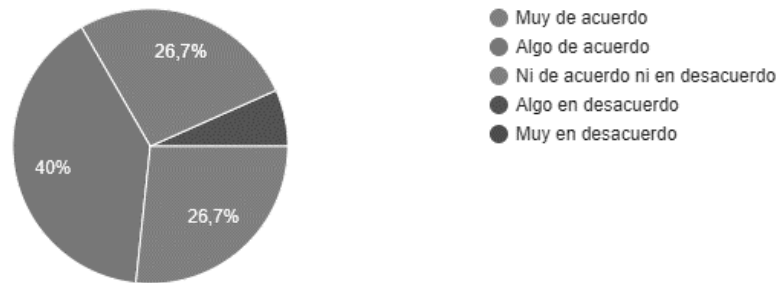
Se puede evidenciar que el 60% (9 empresas) del total de la población encuestada, se encuentra de acuerdo en que en su empresa existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano; mientras que el 13.3% (2 empresas) refiere no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se puede

entender que no están seguros que ese tema se maneje en sus organizaciones; y por último el 26,7% (4 empresas) se encuentra algo en desacuerdo, por lo que se podría inferir que no conocen de la existencia de estos mecanismos.

- La diecisieteava pregunta ahonda sobre si: ¿Considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores?

**Figura 19**

*Logros y Aprendizajes de los Colaboradores*



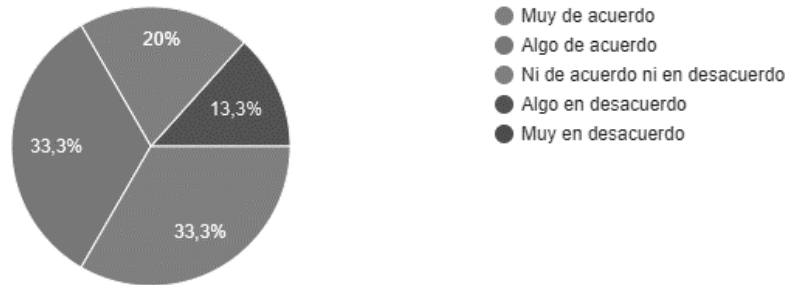
**Nota.** Resultados de la encuesta

Dentro del total de los encuestados, se encuentra que el 66.7% (10 empresas) están de acuerdo en que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores; mientras que el 26.7% (4 empresas) no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se puede entender que no es una actividad visible en para los colaboradores; y por último el 6,7% (1 empresa) se encuentra algo en desacuerdo, por lo que se podría inferir que la organización no celebran estos logros y aprendizajes.

- La dieciochoava pregunta alude a si: ¿Considera que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando el colaborador lo recibe?

**Figura 20**

*Reconocimiento Vs Valor*



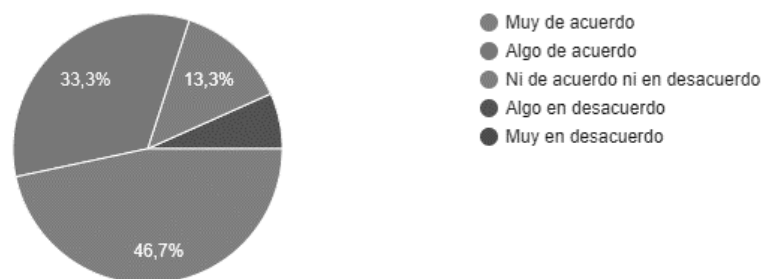
**Nota.** Resultados de la encuesta

Dentro de los encuestados, un 66.6% (10 empresas) se encuentran de acuerdo en que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando el colaborador lo recibe; mientras que el 20% (3 empresas) no percibe esta información de manera clara, ya que su respuesta es no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último el 13.3% (2 empresas) se encuentra algo en desacuerdo.

- La diecinueveava pregunta se relaciona con ¿Los colaboradores tienen la oportunidad de mejorar sus habilidades?

**Figura 21**

*Oportunidad de Mejora de Habilidades*



**Nota.** Resultados de la encuesta

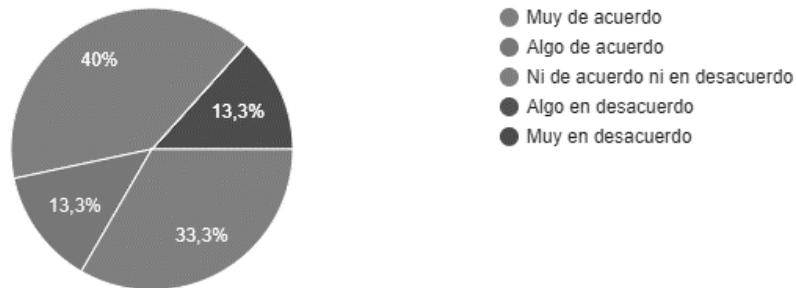
El 80% (12 empresas) de los encuestado, se encuentran de acuerdo con la afirmación de que en la organización los colaboradores tienen la oportunidad de mejorar sus habilidades; mientras que el 13.3% (2 empresas) refieren no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y, por último, el 6,7% (1 empresa) se encuentra algo en desacuerdo, por

lo que se podría identificar que no ven oportunidades de mejorar sus habilidades en la empresa.

- La vigésima pregunta trata sobre si: ¿Existe un plan carrera dentro de la organización u empresa?

**Figura 22**

*Plan Carrera*



**Nota.** Resultados de la encuesta

El 46.6% (7 empresas) de las empresas encuestadas, se encuentran de acuerdo en que existe un plan carrera dentro de la organización; por su parte el 40% (6 empresas) no lo tiene tan claro, indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último el 13,3% (2 empresas) responde estar algo en desacuerdo, por lo que se identifica que no conocen o no existe el plan carrera en sus organizaciones.

- La vigésima primera pregunta expone si: ¿De manera periódica se evalúa el desempeño de los colaboradores de la organización?



**Figura 23**

*Evaluación de Desempeño*



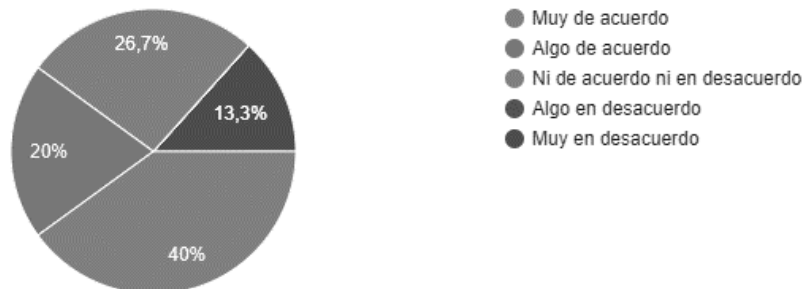
**Nota.** Resultados de la encuesta

El 40% (6 empresas) del total de empresas encuestadas, indica estar de acuerdo en que la organización evalúa de manera periódica el desempeño de los colaboradores; por su parte el 26.7% (4 empresas) responde no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último el 33,3% (5 empresas) se encuentra algo en desacuerdo, por lo que se interpreta que no conocen o no se realiza esta evaluación en la empresa.

- La vigésima segunda pregunta alude a sobre si: ¿Tienen los trabajadores beneficios extralegales?

**Figura 24**

*Beneficios Extralegales*



**Nota.** Resultados de la encuesta

Del total de 15 empresas, se encuentra que el 60% (9 empresas) se encuentran de acuerdo en que los trabajadores tienen beneficios extralegales, mientras que el 26.7% (4 empresas) no lo tiene tan claro, ya que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, por último, el 13,3% (2 empresas) se encuentra algo en desacuerdo, por lo que se podría inferir que tienen estos beneficios.

- La vigésimo tercera pregunta indaga sobre si: ¿Se establece un plan de bienestar periódico dentro de la organización?

**Figura 25**

*Plan de Bienestar*



**Nota.** Resultados de la encuesta

Del total empresas encuestadas, el 66.7% (10 empresas) responde estar de acuerdo con la afirmación de que la organización establece un plan de bienestar periódico; mientras que el 13.3% (2 empresas) responde no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último el 20% (3 empresas) se encuentra algo en desacuerdo, por lo que se interpreta que no conocen de la implementación de este plan en la organización.

## 7.2. Análisis Comparativo de los Resultados

Realizando el análisis correspondiente, se observa una pequeña diferencia entre las empresas que tienen una planeación estratégica, versus las empresas que tienen a talento humano como un área exclusiva. Estas empresas son pequeñas en la cantidad de sus trabajadores, motivo por el cual se supone que la planeación estratégica busca mejorar temas de productividad y/o ventas, es decir, elementos que son visibles a nivel externo; y no tienen como prioridad temas tan importantes a nivel interno como lo es el talento humano.

Ya analizando el tema relacionado con si tienen o no tienen un área exclusiva de talento humano, se identifica que el porcentaje de respuestas positivas disminuye. Si bien es cierto, los encuestados reconocen que hay un manejo del talento humano, no se cuenta en la mayoría de los casos con un área exclusiva cómo tal.

Al igual que en el análisis anterior, surge la importancia de validar sí las respuestas que se dieron a esta pregunta son reales. Este cuestionamiento surge al ver que la respuesta a la pregunta que busca identificar si las personas de talento humano tienen

un perfil profesional que cumple con las necesidades de los procesos de atracción y retención en la organización es del 73.3%, mientras tanto para las preguntas relacionadas con conocimientos técnicos del área disminuye notablemente de un 30% a un 40%.

Así mismo es de conocimiento por parte de los encuestadores que no todas las personas que administran procesos de talento humano en las empresas cuentan con el perfil idóneo para el cumplimiento de esta actividad.

Se puede identificar que el 60% de los encuestados no se siente Totalmente satisfecho con los perfiles contratados actualmente. El mismo porcentaje De encuestados no se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación que indica que los perfiles corresponden a la razón de ser de los cargos.

El 60% es más de la mitad de la muestra, se identifica que no se cuenta con perfiles de cargos con bases sólidas frente a las actividades que se desarrollan que de la percepción o la sensación de satisfacción por parte de las personas que administran este personal en las empresas.

Se identificó que la mayor Nota. de reclutamiento para las empresas encuestadas son Nota. s internas, es decir, son hojas de vida referenciadas por personas que son trabajadoras de la empresa o tienen algún vínculo cercano (contratistas, proveedores, entre otros), con la persona que se encarga de los procesos de atracción y retención.

De otra parte, se observa que las Nota. s de reclutamiento externo no son las más utilizadas por este tipo de empresa, lo cual puede influir en qué las personas que respondieron la encuesta no se sientan totalmente satisfechas con los perfiles contratados dado que las Nota. s internas pueden generar límites en los perfiles de las hojas de vida que participan en los procesos de selección o contratación.

La cantidad de encuestados que se encuentran muy de acuerdo teniendo un 40% de encuestados que se encuentran “algo de acuerdo” con la afirmación que busca saber si se percibe que en la organización se celebran los logros y aprendizajes de los colaboradores. Esto reafirma el primer análisis realizado, donde se identifica que la empresa puede generar actividades que propenden su crecimiento externo, pero no tiene en cuenta las actividades que pueden favorecer su crecimiento interno como parte indispensable del desarrollo.

Finalmente, se resalta que las personas que respondieron en nombre de las empresas encuestadas identifican términos o conceptos como: área, proceso, talento humano. En algunos casos este conocimiento abarca otros conceptos como atracción, retención, bienestar, logros y aprendizaje. Sin embargo, la aplicación. De cada uno de estos elementos no se realiza al 100% en las empresas encuestadas.

## 8. PROPUESTA

Una vez hecho el análisis de caso se plantea como producto un instrumento de evaluación matricial, que busca la categorización mediante puntajes y que tiene como resultado recomendaciones puntuales para la implementación adecuada de los procesos de atracción y retención, buscando con esto que se consolide un área de talento humano que tenga impacto y protagonismo dentro de la empresa y esté acorde con la estrategia organizacional, asimismo, establecer un área de gestión humana con las competencias necesarias para liderar dichos procesos de atracción con trabajadores que cumplan con un perfil establecido y acorde con el cargo a ocupar y con unos procesos de retención que impidan la fuga de talentos. Una vez implementado este instrumento se puedan dedicar esfuerzos para desarrollar otros subniveles como lo son clima, cultura evaluación del desempeño desarrollo, plan carrera, bienestar, etc.

El instrumento metodológico se compone de tres partes; la primera abarca los factores claves de la organización por medio del cual se indaga sobre el uso que hace esta al plan estratégico del talento humano, las estrategias para el desarrollo, las actividades de SST y los reglamentos internos, esto con el fin de describir el procedimiento y desde este buscar una caracterización global creando una transversalización entre el área de talento humano y otras áreas, para así apalancar los subprocesos de atracción y retención; la segunda comprende los factores claves de atracción los cuales están enmarcados dentro del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) el cual busca una mejora constante de los procesos mediante una implementación de cambios; y la tercera contiene los factores claves de retención los cuales abordan la misma estrategia del componente anterior.

En este instrumento se usan como herramientas de diagnóstico preguntas las cuales al ser contestadas de forma afirmativa o negativa serán valoradas con un porcentaje y al final se podrá dar un concepto sobre el estado de los subprocesos de atracción y retención los cuales serán: crítico, moderadamente aceptable y aceptable. Al final de cada pregunta se propone un plan de acción el cual pretende ser construido juntamente con la organización y así implementar la mejora de cada ítem. Para lo anterior, el proceso de atracción cuenta con 22 preguntas y el proceso de retención con 23.

A continuación, se presentan tres tablas las cuales están compuestas por las preguntas de la herramienta propuesta.

**Tabla 2**

*Primera Parte Herramienta Propuesta. Factores Clave de la Organización*

FACTORES CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN				
No.	ITEM	CALIFICACIÓN		PLAN DE ACCIÓN Y/O COMENTARIOS
1	¿La empresa formula periódicamente el plan de gestión estratégico del Talento Humano?			
2	¿La empresa cuenta con una matriz de seguimiento al plan de gestión estratégico del talento humano?			
3	¿La empresa actualiza y ajusta los lineamientos, políticas y estrategias para el desarrollo y el Talento Humano?			
4	¿La empresa formula el plan anual para las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo?			
5	¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo actualizado para la administración de personal?			
<b>TOTAL</b>				<b>VALORACIÓN</b>

**Nota.** Primera Parte Herramienta Propuesta. Factores Clave de la Organización

**Tabla 3**

*Segunda Parte Herramienta Propuesta. Factores Clave del Proceso de Atracción*

FACTORES CLAVE DEL PROCESO DE ATRACCIÓN					
No.	ITEM		CALIFICACIÓN		PLAN DE ACCIÓN Y/O COMENTARIOS
1	I. PLANEAR 25%	1.1	¿La empresa cuenta con un mecanismo para identificar las competencias claves necesarias para los futuros puestos?		
2		1.2	¿Se define claramente el perfil de competencias y habilidades requeridas para cada puesto?		
3		1.3	¿Se tiene establecido un mecanismo para la definición de vacantes y su respectivo perfil?		
4		1.4	¿Se cuenta con una política y/o procedimiento para realizar convocatorias internas de perfiles acordes a las necesidades de la empresa?		

**Tabla 3. (Continuación)**

FACTORES CLAVE DEL PROCESO DE ATRACCIÓN					
No.	ITEM			CALIFICACIÓN	PLAN DE ACCIÓN Y/O COMENTARIOS
5		1.5	¿Se desarrollan estrategias de atracción que incluya canales de reclutamiento efectivos y atractivos?		
6		1.6	¿Se tienen establecidos eventos o actividades para interactuar directamente con posibles candidatos?		
7	II HACER 25%	2.1	¿La persona responsable de la atracción cuenta con el conocimiento, formación y experiencia necesarias para liderar dicho proceso?		
8		2.2	¿Se cuenta con un mecanismo por parte de los candidatos para realizar el adecuado seguimiento a su postulación?		
9		2.3	¿Se tiene establecido un formato de Términos de Referencia en el cual se incluyen todos los aspectos necesarios que el candidato debe conocer para aplicar a la vacante?		
10		2.4	¿En la actualidad la empresa realiza la publicación de las vacantes disponibles en las redes sociales de la empresa, portales de empleo especializados y/o carteleras?		
11		2.5	¿Se incorporan tecnologías en el proceso de atracción, como entrevistas en video o realidad virtual, que destaquen la modernidad de la empresa?		
12		2.6	¿Se diseñan entrevistas que evalúen no solo la parte técnica sino también que busquen la compatibilidad del candidato a la cultura de la empresa?		
13	III VERIFICAR 25%	3.1	¿Se recopila feedback de los candidatos sobre su experiencia durante el proceso de atracción?		
14		3.2	¿Utiliza encuestas de satisfacción para evaluar la percepción del candidato?		
15		3.3	¿Mide métricas como el tiempo promedio de contratación, la tasa de aceptación de ofertas y la calidad del candidato?		
16		3.4	¿Se tiene establecido además de una evaluación técnica, una metodología que permita evaluar las competencias del candidato?		
17		3.5	¿Las métricas del proceso de atracción hacen parte el plan estratégico de Talento Humano?		

**Tabla 3. (Continuación)**

FACTORES CLAVE DEL PROCESO DE ATRACCIÓN						
No.	ITEM			CALIFICACIÓN		PLAN DE ACCIÓN Y/O COMENTARIOS
18	IV ACTUAR 25%	4.1	¿Proporciona retroalimentación detallada y personalizada a cada candidato, incluso si no son seleccionados?			
19		4.2	¿Brinda capacitación continua al personal de atracción para mantenerse actualizado con las mejores prácticas y tendencias del mercado?			
20		4.3	¿Realiza evaluaciones periódicas del proceso de atracción para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según sea necesario?			
21		4.4	¿La empresa garantiza que se definan e implementen las acciones correctivas en el proceso de atracción?			
22		4.5	¿Se hace entrega a la alta dirección con un informe periódico donde se evidencien los resultados obtenidos por el proceso de Atracción?			
<b>TOTAL</b>						<b>VALORACIÓN</b>

**Nota.** Segunda Parte Herramienta Propuesta. Factores Clave del Proceso de Atracción

**Tabla 4**

Tercera Parte Herramienta Propuesta. Factores Clave del Proceso de Retención

FACTORES CLAVE DEL PROCESO DE RETENCIÓN						
No.	ITEM			CALIFICACIÓN		PLAN DE ACCIÓN Y/O COMENTARIOS
1	I. PLANEAR 25%	1.1	¿En el plan estratégico de Talento Humano se identifica la necesidad de generar acciones para mejorar la retención de personal?			
2		1.2	¿Se realiza periódicamente la evaluación de clima organizacional en la empresa?			
3		1.3	¿Se realiza periódicamente la evaluación de cultura organizacional en la empresa?			
4		1.4	¿La empresa cuenta con un mecanismo por el cual se realice una evaluación de las expectativas y necesidades individuales de los empleados?			
5		1.5	¿Se tiene establecido un plan de Bienestar, se actualiza de manera periódica y es socializado con todos los trabajadores?			
6		1.6	¿Se tiene establecida una política de compensación al interior de la empresa?			
7	II HACER 25%	2.1	¿Se realiza análisis de brechas entre la evaluación de cultura y clima organizacional en la empresa?			
8		2.2	¿Se cuenta con una escala salarial, sistema de valoración de cargos al interior de la empresa y/o mecanismo de asignación de salarios?			



9		2.3	¿La empresa socializa de manera periódica los beneficios que tienen los trabajadores por estar afiliados a una Caja de Compensación Familiar?			
10		2.4	¿Se realizan evaluaciones de desempeño mínimo una vez al año, donde se identifiquen fortalezas y oportunidades de los trabajadores?			
11		2.5	¿Existe en la empresa un sistema de reconocimiento y recompensa para motivar a los empleados y mejorar la retención?			
12		2.6	¿Existen programas de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento que fomenten la retención de empleados?			
13	III VERIFICAR 25%	3.1	¿Se llevan a cabo encuestas de satisfacción de empleados de forma periódica para evaluar la retención?			
14		3.2	¿Se miden y analizan los índices de rotación de personal en diferentes áreas de la organización?			
15		3.3	¿Analiza las métricas de retención, incluida la tasa de rotación y la permanencia?			
16		3.4	¿Evalúa la efectividad del programa de bienestar a través de indicadores clave de desempeño?			
17		3.5	¿Se tiene en cuenta la evaluación de desempeño para generar programas de capacitación y formación?			
18	IV ACTUAR 25%	4.1	¿Se abordan y corrigen los problemas identificados en las encuestas de satisfacción de los empleados?			
19		4.2	¿Existe un plan para mejorar continuamente los programas de retención basado en la retroalimentación recibida?			
20		4.3	¿Desarrolla planes para retener a los empleados durante períodos de cambio organizacional?			
21		4.4	¿Comunica de manera proactiva los cambios y proporciona recursos para apoyar a los empleados durante las transiciones?			
22		4.5	¿Implementa programas para el desarrollo de liderazgo que fomenten un liderazgo efectivo y un ambiente de trabajo positivo?			
23		4.6	¿Realiza ajustes en función de las tendencias del mercado laboral y las necesidades cambiantes de los empleados?			
<b>TOTAL</b>						<b>VALORACIÓN</b>

**Nota.** Prototipo herramienta

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

Mediante la caracterización de las empresas, se encontró que los procesos de atracción y retención son llevados a cabo de forma empírica por personas que no están preparadas académicamente para llevar esta actividad, sino que a través del tiempo en el que han realizado esta labor generaron herramientas por medio de la experiencia, que a su modo de ver son apropiadas y les permiten aportar elementos positivos a su trabajo, pero al mismo tiempo se identifica la falta de estructuración en los procesos y la ausencia de otras herramientas que permitirían potenciar la gestión que vienen realizando en su día a día.

Sumado a lo anterior, se halló que los procesos de talento humanos no tienen una exclusividad, es decir, que la persona lleva a cabo estos a su vez realiza tareas de otras áreas. Adicionalmente, se pudo evidenciar que existe una limitación de recursos técnicos y financieros lo que impide que dichos procesos lleguen a buen fin, por lo que se hace necesario la intervención y evaluación no solo de quien lleve los procesos de selección o retención, sino también de las áreas que dependa. Del mismo modo, el resultado de las encuestas refleja la ausencia de conocimientos en cuanto a conceptos básicos y cómo aplicarlos al área, lo que plantea la necesidad imperativa de capacitar a los trabajadores e incentivar las buenas prácticas en Gestión del Talento Humano para que las empresas puedan fortalecer sus procesos y seguir compitiendo en el mercado.

Ahora bien, una vez analizados los resultados de la encuesta se encuentra que existe la necesidad de implementar en las empresas del estudio, la herramienta propuesta en este proyecto con el fin de ayudar a las empresas a crear conjuntamente una estrategia y un plan de acción, que mediante el ciclo PHVA, permita establecer actividades, recursos, responsables, objetivos y metas; y con ello, desde el conocimiento del estado actual de sus procesos trazar una guía hacia la mejora continua. Este instrumento facilita la medición de los procesos y el establecimiento de planes de trabajo específicos a sus necesidades.

Por consiguiente, se plantea como recomendación para las empresas que participaron en el estudio estructurar los procesos de atracción y retención con el fin de introducir una mejora continua de estos. Además de la implementación del modelo de

gestión por competencias acorde a las necesidades del negocio y alineado al desarrollo organizacional de la empresa, para lo cual es necesario la instauración de un área de talento humano que lleve a cabo procesos de atracción y retención adecuados. Sin embargo, para asegurar esto, se hace necesario el involucramiento otras áreas transversales de las cuales dependan los procesos de Gestión de Talento Humano permitiendo así la priorización y estructuración de estos desde la gestión por competencias.

Por las razones ya expuestas, se determina que las actividades de selección y permanencia en las empresas de hasta 50 trabajadores, clientes de la compañía Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS, no son llevadas a cabo de una forma estratégica, sino que por el contrario carecen de estructura y conocimiento técnico, por lo que para transformar sus procesos de atracción y retención en eficientes es necesario la implementación de un modelo de gestión del Talento Humano por competencias dentro del cual se tenga claridad de los objetivos institucionales, se realicen estudios adecuados para establecer los puestos y perfiles necesarios para alcanzar dichos objetivos.

## **9.2. Recomendaciones**

Teniendo en cuenta la experiencia adquirida en el proceso de desarrollo del presente documento y la experiencia de los estudiantes a cargo, se puede hablar de las recomendaciones desde varios puntos de vista:

Con relación a la metodología, se recomienda:

- El presente estudio se realizó solo con las empresas clientes de Resiliencia y Gestión del Riesgo SAS. Es conveniente ampliar la cobertura de la investigación a nivel local o nacional en el cual se puedan comparar variables como el sector económico, región del país, ingresos anuales de la empresa, y las que se consideren pertinentes de acuerdo con la delimitación que se requiera evaluar. Ello permitirá poder fortalecer y alinear los subprocesos de atracción y retención según corresponda en un número mayor de empresas.
- Analizar la pertinencia de ampliar el estudio para incluir otros subprocesos de la gestión del talento humano, dado que en el presente estudio solo se tuvieron en cuentas las actividades de atracción y retención en empresas de hasta 50

trabajadores. Con ello se puede obtener información que permita consolidar recomendaciones de mejora aplicables en diferentes organizaciones.

- Aplicar metodologías más avanzadas en la construcción de los instrumentos de medición y en la forma de extraer la data necesaria para interpretar de la mejor manera los resultados, esto posibilitara realizar la comparación de los efectos haciéndolos más dinámicos entre las variables que se pretendan estudiar.
- Incorporar en la herramienta una estructura que permita de manera autónoma la generación de un plan de trabajo que contemple los recursos, los responsables, indicadores y el periodo de tiempo, para que se lleve a cabo de manera sistémica la revisión periódica ahorrando tiempo de la persona responsable de los procesos de talento humano en las organizaciones.
- Realizar acompañamiento durante el diligenciamiento de la herramienta, de manera tal que se minimice el riesgo de sesgos o respuestas que no correspondan a la realidad de las empresas.
- Generar comparativos años tras año en los cuales se identifiquen los avances en el fortalecimiento de los planes realizados, de esta manera se podrán realizar los ajustes que se consideren en tiempo real para que el impacto positivo se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Incorporar otra información de tipo sociodemográfica de la organización en la base de la investigación, como indicadores, planes de acción ya realizados, entre otros, que permita de forma autónoma establecer diferentes escenarios de acción en los cuales se pueda realizar un trabajo desde una gestión de casos que conlleven a ayudas personalizadas a las empresas.

Con relación al análisis de resultados, se recomienda:

- La gerencia de cada empresa debe crear o fortalecer la planeación estratégica y dentro de ella, lo correspondiente a los procesos de talento humano incluidos los temas de atracción y retención del talento.
- Potenciar las áreas de talento humano y a las personas que realizan la labor, para permitirles un manejo independiente al de otros procesos. De acuerdo con el presupuesto de cada empresa se podrá optar por una contratación directa o trabajar bajo el apoyo de proceso de consultoría realizada por expertos en el tema.

- Diseñar un instrumento de evaluación matricial, que permita a las empresas categorizarse mediante puntajes los cuales, les indicarán los pasos a seguir para para la mejora o diseño de procesos de atracción y retención del talento, que generen un impacto positivo dentro de la empresa y den apertura a la creación de otros procesos y/o procedimientos.
- Se hace muy importante poder integrar a todos los niveles organizacionales de la empresa en la generación de acciones que fortalezcan las actividades de atracción y retención, de esta manera se estaría fortaleciendo la cultura organizacional y el clima laboral.
- Realizar estudio de mercado, de acuerdo con el sector económico en el que se encuentra la empresa, que permita identificar oportunidades de mejora, ideas innovadoras y procesos positivos que aporten a la adecuada gestión por competencias, atracción y retención.
- Establecer la integralidad de los procesos de talento humano con lo demás áreas que tenga establecida la organización y con ello generar sinergias necesarias para el cumplimiento de los planes estratégicos de talento humano.
- Pensar en las áreas de talento humano como un proceso cíclico de mejora continua en el que la empresa se puede ver beneficiada en términos económicos, de rotación de personal y estabilidad de las personas que cumplen a diario sus funciones y que con ello aportan al crecimiento de la organización.

## REFERENCIAS

- Agüero, P. M. Z. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (2010-10). <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.pdf>
- Alles, M. A. (Ed). (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (Ed). (2006). *Dirección estratégica De Recursos Humanos/Strategic Management Of Human Resource: Gestión por Competencias/Competency Management*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (Ed). (2007). *Desempeño por competencias: evaluación de 360º*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (Ed). (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A., 3ra edición.
- Atalaya Pisco, M. (2001). *Nuevos enfoques en selección de personal*. *Revista De Investigación En Psicología*, 4(2), 133-144. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>.
- Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2010). *One hundred years after The Principles of Scientific Management: Frederick Taylor's life and impact on the field of human performance technology*. *Performance Improvement*, 49(4), 27-34.
- Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos*. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, Vol. 8, 97-115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3122421>
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista Epidemiológica de Medicina Preventiva*, 1(1), 3-7.
- Chiavenato, I. (2001). *Advances and challenges in human resource management in the new millennium*. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGRAW-HILL
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- CONCEPTO DE COMPETENCIAS. (s. f.). [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_competencias.html](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)
- Delgado, M., & Domingo, J. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Revista cubana de educación superior: RCES. (2004). Cuba: Universidad de Camagüey, Dirección de Información Científico-Técnica.
- Domínguez, M. J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. Revista de empresa, 10(0), 56-72.
- Estébanez, B. (2019). Evolución del reclutamiento: Del 1.0 al 4.0. GBS Recursos Humanos. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- Figuroa Isaza, H. I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. ECONÓMICAS CUC, 35(1), 61–78. Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>
- Gómez, D. (1995). *Administración de recursos humanos*. [https://www.academia.edu/download/52166854/Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_1ra\\_Parte.pdf](https://www.academia.edu/download/52166854/Administracion_de_Recursos_Humanos_1ra_Parte.pdf)
- Kai-Ping Huang. (2013). Una revisión y análisis crítico de los principios de la gestión científica. *Revista Internacional de Innovación Organizacional*, 5 (4), 78–85. <https://doi.org/info:doi/>
- Martín Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/879>
- Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Ministerio del trabajo Colombia. Glosario laboral. <https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al->

ciudadano/glosario#:~:text=Trabajador:,se%20considera%20esclavitud%20o%20servidumbre.

- 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. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>
- Perasso, V. (2016). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Raga, C. (2021). ¿Qué leyes se aplican al proceso de gestión del talento humano? *Leyes laborales*. Blog Sesame. <https://www.sesamehr.co/blog/que-leyes-se-aplican-al-proceso-de-gestion-del-talento-humano/>
- Taylor, F. W. (Ed). (2018). *The Principles of Scientific Management*. CreateSpace Independent Publishing Platform



## **ANEXOS**

## **ANEXO 1.**

### **RESPUESTAS ENCUESTA**

Archivo Excel con las respuestas de la encuesta aplicada a las empresas clientes de la organización Resiliencia y Gestión del Riesgo S.A.S.