



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Maestría en Gestión del Talento Humano

**Diseño de indicadores para los procesos de reclutamiento y selección del
talento humano en una Pyme del sector TIC.**

Presenta:

Loa Andrea Dussán Rojas.

Andrés Felipe Villacorte G.

Asesor tutor:

Widad Majid

Resumen Ejecutivo

Las pequeñas y medianas empresas pymes TIC, representan un motor clave en el marco incesante al crecimiento económico, tecnológico e industrial actual del sector, por lo cual, su competitividad y sostenibilidad ha consolidado integrar desafíos significativos, apuntando con un radical enfoque administrativo y de producción en la operación organizacional, esta una limitante para la adecuada parametrización y direccionamiento a la gestión estratégica del talento humano, este ahora como una ventaja competitiva.

Por esta razón, la presente propuesta requiere alcanzar en los objetivos determinados el diseño de métrica para la evaluación de procesos en reclutamiento y selección del talento humano, donde se tomó la problemática que atraviesa la “Empresa A” desde un modelo de gestión poco estructurado; esto asociado a la rápida creciente del sector y de la insolvencia al talento solicitado. Desde el marco metodológico se hizo uso de un paradigma cualitativo, trazado en un estudio de caso, como también, en encuestas para recolectar información veraz, así mismo desde la experiencia profesional en el área empresarial. Se ejecuto una secuencia de fases, lo que permitió organizar la información y detallar la realidad evaluada.

Los resultados destacaron la oportunidad de diseñar indicadores estratégicos para la medición y optimización de los procesos en reclutamiento y selección del talento humano. Esto permitió evaluar la calidad y trazabilidad de la adquisición, así como también la efectividad de las fuentes de reclutamiento y de su alineación con los objetivos organizacionales, contribuyendo a la planificación del proceso y reduciendo la rotación temprana. Es entonces, que la apreciación previa de esta propuesta consintió estructurar y definir un plan de indicadores dentro de los procesos claves por adquisición del talento humano, con el fin de establecer un mayor control y direccionamiento sobre la vinculación del personal.

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	2
1. Justificación de Intervención	5
2. Contexto de Organización y Sector	7
3. Sustentación Teórica.....	12
3.1. Modelo SMART	14
3.2. Antecedentes.....	15
4. Presentación de Propuesta de Valor	17
4.1. Objetivos.....	17
4.2. Objetivos específicos:.....	17
4.3. Metodología.....	17
4.4. Fuentes de Información	18
4.5. Técnicas e instrumentos:	19
5. Diseño de Propuesta de Generación de Valor	21
5.1. Solución	21
5.2. Efectos esperados	22
5.3. Plan de acción.....	23
5.4. Lecciones Aprendidas.....	25
6. Flujogramas	27
6.1. Flujograma plan de acción:	27
6.2. Cronograma plan de acción.	27
6.3. Flujograma de procesos GTH.....	28
6.4. Identificación causa raíz	29
7. Encuestas diagnosticas	31
8. Propuesta final	33

9. Acciones Futuras de Intervención	37
10. Ética de la Investigación.....	39
11. Referencias	42
12. Apéndices o Anexos	46

1. Justificación de Intervención

Teniendo en cuenta la realización del proyecto y del anclaje a los procesos por adquisición del talento humano propios del contexto a considerar, este en “Empresa A”, dieron vía libre para estructurar procesos administrativos pertinentes, estos en indicadores por medición, de los cuales a la fecha no existen en su estado actual. Por lo cual, la presente documentación e intervención en fase propuesta, tuvo como pertinencia conocer y abordar los desafíos desde el análisis e identificación de las principales causas que afectaron la operatividad y/o eficiencias de procesos previstos, siendo los derivados factores que imposibilitaron el mapeo objetivo de los mismos, como lo son, la existencia de brechas en procedimientos ineficaces y del seguimiento no preciso, así también en la ausencia de personal especializado, como de recursos destinados; elementos claves que han forjado un desgaste significativo de las fuerzas internas del talento humano correspondientes, unificado en la falta de tiempo dedicada en el análisis de fichas en indicadores, lo cual limita la capacidad para estructurar una mejora continua y la toma de decisiones que implica directamente en la contribución para reclutar y selección a candidatos idóneos. Por lo tanto, queda claro no solo la pertinencia o importancia a intervenir en el diseño de indicadores adecuados a la necesidad identificada en “Empresa A”, sino también responde a robustecer una base sólida de mejora, siendo fundamentales para diseñar procesos de reclutamiento y selección, junto a las posibles elecciones de procesos en calidad idónea al talento humano. Siendo entonces, estos los componentes que configuran la pertinencia de la propuesta.

En este sentido, una vez terminado y conceptualizado todo el marco conceptual de la problemática, de la cual se reconoce en la pertinencia del diseño en indicadores de medición y que los mismos están sujetos a la ejecución en un espacio tiempo propio de

“Empresa A”, es decir a su necesidad y requerimientos internos. Ahora, la presente propuesta también estuvo orientada hacia muestras identificadas, sean en el personal administrativos como operativos, estos desde líderes como colaboradores vinculados y que por medio de estos situaron elementos para llevar a cabo la concisa planeación de todo el ciclo por adquisición y de la continuidad de la misma propuesta a desarrollar, lo anterior refiere a la disponibilidad de espacios, horarios requeridos y comprensión experiencial de procesos internos a la operatividad organizacional, en esta misma línea, se utilizó una secuencia activa que permitió facilitar y parametrizar la recolección de información, así delimitando un compilado rígido en información a procesos administrativos que son referentes al diseño de indicadores. Siendo entonces, estos los componentes que configuran la viabilidad de la propuesta.

2. Contexto de Organización y Sector

Hoy por hoy, el contexto organizacional referido en las pymes TIC, residen en la carencia de modelos en gestión del talento humano, lo cual ha generado un volumen significativo de investigaciones, abriendo un abanico de posibilidades técnicas sobre el conocimiento existente, de tal forma, las empresas del sector suelen enfocarse en la utilidad repetitiva y no escalables de medios estratégicos referentes a técnicas, herramientas y procesos de gestión aplicables, como resultado estos procesos tienen a tramitar un conocimiento con enfoque administrativo pasivo frente a las nuevas dinámicas para reclutar, seleccionar y retener al talento idóneo dentro de las compañías, esto sin dejar distante los recursos con los que se cuenta para optimizar estos procesos (Romero, 2016 como se citó en Puerta y Vallejo, 2020).

De igual forma, Trujillo, 2018 (como se citó en Puerta y Vallejo, 2020), señala en las pymes y su gestión del talento humano, estar en manos de profesionales sin una formación especializada al área, cuya prioridad es asegurar la rentabilidad y testificar la estabilidad del negocio, este enfoque pragmático traza una baja norma de interés en los procesos relacionados con la administración del personal, deficiencias reflejadas en un desconocimiento de aspectos sociodemográficos y laborales, como de su retención y bienestar, así como también en la inexistencia de políticas y/o documentación estructurada para procesos de selección y reclutamiento del nuevo talento humano, junto otras competencias directas que en los departamentos de talento humano son desatendidas.

Asentado en lo anterior, Fuentes, et al., 2016 (como se citó en García, et al., 2022), nivelaron apreciar en las pymes colombianas una importante línea de investigación sobre la caracterización de brechas de funcionamiento en procesos por adquisición del talento humano, este ahora desde el reclutamiento y selección del talento, consolidando entonces

desde un enfoque poco práctico y/o estratégico, recurrir a canales de reclutamiento poco confiables, priorizando la recomendación personal como principal medio de contratación. De manera similar Landi y Andrade, 2022 (como se citó en García, et al., 2022), asumieron en las pymes monopolizar fuentes de información en familiares y amigos, dando relevancia a los aspectos visuales durante la entrevista de selección, haciendo uso de medios no adecuados y poco objetivos para la evaluación de los candidatos. Este tipo de prácticas, centradas únicamente en la cobertura inmediata de vacantes, imposibilita estimar el aporte real de requisitos, competencias, habilidades y experiencia de los candidatos, generando resultados deficientes. En el caso de las pymes pequeñas y medianas, estos aspectos suelen ser caracteres irrelevantes, lo que deteriora significativamente la calidad de los procesos y en consecuencia el desempeño empresarial.

Como valor agregado, ahora desde la estadística en encuestas de desempeño empresarial ACOPI, 2020 (como se citó en García, et al., 2022) determina en las pymes un panorama crítico al interior de los procesos de selección del talento humano y su vinculación, anticipando la contratación de personal técnico operativo en un 37%, mientras que solo un 21% opta por tecnólogos y estudiantes universitarios, evidenciando una tendencia a cubrir vacantes con perfiles operativos en lugar de perfiles estratégicos, paralelamente Campuzano, 2017 (como se citó en García, et al., 2022) acopla una alta desvaloración del talento humano, está en un 70, 38%, indicando dificultades en la selección y retención del capital humano, sin embargo, para las encuestas ACOPI. 2023, el 41, 9%, de las ofertas laborales en las pymes, reportaron equivalencias significativas de “un salario mínimo legal vigente” factible, contrastado una diferencia para el año 2020, el cual significo reportar ofertas salariales en ejecución de “uno a dos saliros mínimos legales vigentes”, disintiendo significativamente para el año previo 2023. Por esta

razón, es vital implementar sistemas y/o métricas integrales de mando en la gestión de procesos hacia RRHH, agregando así un fortalecimiento del talento humano idóneo y estimando el aporte real en las pymes del sector, donde se logre establecer las necesidades a un plan estratégico veras, innovador y competitivo.

Actualmente el sector tecnológico y de comunicaciones (TIC) en Colombia, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Teniendo en cuenta el avance económico cada vez más digitalizado, el contexto empresarial y por ende en los consumidores; demandan una gran importancia hacia las soluciones e innovaciones eficientes, siendo este el constituyente como motor primordial para la transformación social del conocimiento, nuevas formas de organizarse y grupos de interés, por lo cual es un sector de rápido crecimiento y altamente competitivo. Según el índice de gobierno digital propuesto por la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) para el año 2019, Colombia se ha posicionado como uno de los mercados más prometedores que actúan como plataformas, lo que permite proporcionar infraestructuras digitales, la interoperabilidad entre entidades y abierto por defecto al acceso de datos, propios para el desarrollo de soluciones e innovación, siendo este el primero en América latina y el tercer país de los 34 integrantes en tener un alto índice con enfoque basado en gobernanza digital, esto aprovechando las tecnologías para el rediseño de procesos, desarrollo de productos y servicios digitales; impulsado por los datos estratégicos como un activo en la toma de decisiones, junto a las necesidades centrales y críticas de los usuarios (MinTIC, 2024).

Así mismo y específicamente en el fundamento temático por el cual “Empresa A” funciona, este ahora desde la división, infraestructura de redes y telecomunicaciones perteneciente al sector TIC, las demandas de servicios, aplicaciones y conectividad, han generado una nueva brecha y oportunidad en los últimos años para adoptar la asimilación

de dispositivos inteligentes, como también el respaldo de proyectos nacionales en fibra óptica y de las conectividades modernas, así entonces permitiendo la posibilidad desde el potencial empresarial / estratégico operar y dar cobertura sobre áreas topográficas rurales y centrales, siendo este una ventaja competitiva del actual mercado especializado que está en constante expansión, permitiendo de esta forma gestionar soluciones innovadoras que mejoren la experiencia del usuario y de un mercado colombiano receptivo en desarrollo (ICEX, 2024).

Ahora entonces, en las brechas identificadas en el capital humano para el sector TIC en Colombia, especialmente desde el análisis en empresarios y head hunters, se destaca inicialmente a la situación contextual por emergencia sanitaria en pandemia, la cual ha generado precipitar la transformación digital y/o enfatizar el acrecentamiento a la demanda, como también la necesidad en cubrir nuevas vacantes, estas en cinco (5) perfiles profesionales críticos referentes en secciones hacia analistas de plataformas, especialistas en experiencia del consumidor en tecnología, hunter e – commerce y especialistas en regulación, como también en cargos de soporte técnico, este último ha significado mayor relevancia debido a nuevos modelos de operación y comercialización de las industrias, así mismo, desde cargos emergentes en adelante a la industria 4.0, se significa hacia perfiles con especialidad en ciberseguridad, expertos en big data, ingenieros en internet de las cosas (IOT), computación en la nube y especialistas en inteligencia artificial IA, tecnologías que están siendo sostenibles en el país (MinTIC et al., 2021).

Por esta razón, los cargos de difícil colocación en la industria como también desde la alta demanda y alta rotación según head hunters, han incrementado las brechas para encontrar talento calificado que demanda habilidades profesionales para el sector TIC, principalmente desde los programas formativos con especialización en telecomunicaciones

y desarrolladores, lo que ha permitido en estos perfiles estandarizar la operatividad y la poca orientación a las nuevas tendencias del sector, así entonces entre las competencias técnicas más solicitadas se detallan en el análisis de sistemas de información, lenguaje de programación, SQL, PHP y Angular, como también desde las competencias transversales más solicitadas se encuentran la orientación al cliente, cooperación, resiliencia, consciencia, habilidades gerenciales y capacidad de aprendizaje, lo anterior a nivel nacional (MinTIC et al., 2021). De esta forma, el reclutamiento y selección del talento humano, deberá estar encauzado a identificar los nuevos retos y cambios que demanda el sector, especialmente en roles críticos como lo son en administradores de base de datos, sistemas, infraestructura y seguridad, lo que permitiría asegurar la sostenibilidad y competitividad de la industria en un contexto digital.

3. Sustentación Teórica

A nivel organizacional, y puntualmente en áreas como talento humano, es fundamental fortalecer los procesos críticos para la consecución de los objetivos estratégicos de las compañías. De esta forma, el presente proyecto se centró en el diseño de indicadores de medición, para esto se propone la conceptualización de variables a intervenir, junto a algunos antecedentes que permitieron la comprensión y desarrollo de la misma, entre estos encontramos.

Proceso de reclutamiento: refleja la etapa inicial de anclaje al proceso estratégico de la gestión administrativa y humana, siendo este un flujo bidireccional mediante el cual, su fin objetivo se centra en la identificación del talento potencialmente calificado, siendo este competente para desplegar activamente la alineación entre funciones y necesidades del puesto dentro de la gestión organizacional, en definitiva, su propósito encuadra las bases para todo el proceso contiguo y debidamente sustentado de selección (Chiavenato, 2021, como se citó en García, 2024). De esta manera, contribuyendo por parte de la administración un posicionamiento e imagen organizacional hacia el mercado laboral vigente.

En esta misma línea, como lo refiere Rivera, 2019 (como se citó en Espinoza, 2023) toma el reclutamiento del personal desde un proceso estructurado y detallado a su forma, así entonces, agrupando dos vías de funcionamiento denominadas, reclutamiento interno y externo, el primer concepto, involucra un fortalecimiento institucional preciso, por el cual promueve la identificación y selección de talentos propios a la estructura organizacional; este enfoque permite fortalecer la cultura, la retención del conocimiento y la optimización del recurso humano, reduciendo entonces los tiempos y costos asociados a la selección externa, de esta forma, el reclutamiento externo, resuelve reclutar a nuevos talentos desde

las fuentes al mercado laboral, mediante la gestión de técnicas y estrategias necesarias para validar habilidades y experiencias significativas que promuevan agregar un valor al desempeño de las funciones requeridas, las soluciones eficientes de la estructura organizacional y de las oportunidades de desarrollo profesional.

El proceso de selección: a diferencia del reclutamiento, refleja ser una actividad clave de gestión, de la cual parte a una sucesión de procesos y técnicas específicas, estas estandarizadas y empleadas para evaluar las cualidades hacia los potenciales candidatos, optimizando así los tiempos de respuestas e imprimir calidad en todas las fases de la misma. De esta forma, Dessler y Varela, 2017 (como se citó en Vargas et al., 2020) comprenden tres elementos claves para el desempeño efectivo de todo proceso de selección, siendo estos en desempeño, costos y obligaciones legales, términos previamente considerados permiten reducir las brechas a la gestión de los procesos en reclutamiento y contratación. Así entonces, desde Chiavenato, 2021 (como se citó en García, 2024) concibe este proceso como un componente estructurado por etapas, acordes a la gestión interna organizacional, permitiendo así nivelar, evaluar y tomar la idoneidad desde un sistema por comparación de caracteres al candidato, contrapuesto a los requisitos necesarios del cargo a ejecutar. Este proceso, permite iniciar a partir de una serie de decisiones estratégicas que son críticas en la viabilidad al ajuste de la cultura organizacional, como también desde la evaluación por competencias del candidato y termina con el cierre a la contratación de los solicitantes, verificando así su alineación con los objetivos organizacionales.

Sin embargo, la selección del talento ha asumido una evolución significativa en toda su estructura operativa y administrativa, esto ahora desde el marco a la industrialización, siendo el desarrollo socioeconómico y tecnológico, pilares claves para influir en todos los procesos por adquisición del talento humano; lo que ha permitido incrementar de manera

exponencial el nivel de actividad laboral como en las demandas del mercado, este crecimiento, ha dificultado el acceder a recursos humanos altamente cualificados y a su vez escasos, esto debido al volumen masivo de información disponible e incontable. En respuesta, las organizaciones han optado por ejercer un enfoque estratégico más estructurado, donde la gestión de información se convierte en su propio fin un recurso, siendo este el centro de reclutamiento del talento humano, lo que ha permite garantizar la eficiencia y productividad en las organizaciones (Spellmann, 2018 cómo se citó en Hosain, 2023). Es así, como surgen las diversas teorías sobre los cambios de paradigmas e incluso, en el cómo se hace la selección del personal idóneo, donde el uso de herramientas TICs son claves del mundo laboral actual.

3.1. Modelo SMART

En este sentido, para lograr alcanzar resultados verosímiles en el diseño por indicadores de medición propios para los procesos por adquisición del talento humano, específicamente en reclutamiento y selección, se consideró poseer métricas precisas y bien definidas, donde su importancia fue traducida en la optimización de elementos críticos estratégicos bajo el nombre de indicadores de gestión o también retomado en la literatura como KPIs; de lo anterior se es pertinente articular el marco teórico que respalda la presente propuesta, esto desde el diseño a los objetivos SMART; desde esta visión, admiten esquematizar características que indican una dirección clara de las métricas hacia la eficacia de los procesos, tiempos y alcances de recursos utilizados, permitiendo cuantificar el cumplimiento de metas establecidas y de la alineación estratégica definida hacia la gestión del talento humano. Es entonces, que la rúbrica por acrónimo de esta metodología responde a:

Specific (Objetivos específicos): Deben responder a preguntas como ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, Con qué? ¿Por qué?, permitiendo diseñar objetivos claros para la consecución de variables definidas.

Measurable (Objetivos medibles): Deben responder a criterios objetivos / numéricos, esto en finalidad a generar un rastreo / seguimiento preciso.

Achievable (Objetivos alcanzables): Deben responder a criterios y recursos realistas, teniendo en cuenta la necesidad propuesta.

Relevant (Objetivos relevantes): Deben responder a la alineación estratégica propuesta de la realidad contextual determinada.

Time-bound (Tiempos definido): Debe responder a un marco temporal específico, permitiendo generar un sentido de urgencia en la evaluación a la métrica.

3.2. Antecedentes

En el presente apartado se concretan (2) dos antecedentes, de los cuales dieron un soporte a este proyecto, permitiendo contextualizar y comprender mejor la problemática tratada:

Así entonces, a nivel internacional, se encontró un estudio de De La Cruz, para el año 2024 y que tiene por nombre “Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección de la Universidad Iberoamericana (UNIBE), vinculado a un cuadro de indicadores claves de desempeño que midan el valor que aporta a la institución”, fue dirigido en 433 empleados administrativos de nivel alto y 393 colaboradores de nivel bajo, su marco metodológico se centró en un diseño no experimental, con enfoque cualitativo, donde su objetivo central fue estudiar los procesos de reclutamiento y selección. De esta forma, se concluye un aporte significativo hacia la presente propuesta, donde el autor

propone evaluar de manera recurrente los procesos de reclutamiento y selección, precedente mediante técnicas y fuentes de información pertinentes, permitiendo medir la calidad del candidato, la eficiencia de las estrategias y el éxito de los resultados, esto con los siguientes indicadores formulados a su realidad; tiempos de contratación, costos de contratación, filtros de contratación, porcentaje de vacantes cerradas, motivos del cierre, turnover en contrataciones, permitiendo detectar anomalías y accionar de forma inmediata variables como calidad, esfuerzo y costos involucrados en cada proceso (De La Cruz, 2024).

Así mismo y nuevamente a nivel internacional, un estudio de Suarez, en el año 2023 el cual lleva por nombre “Propuesta de mejora del área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador Hotelemp S.A.” de la cual se aplicó con una población de 31 clientes, entre estos 18 colaboradores y 13 outsourcing, la metodología usada fue de tipo descriptiva y de campo, su diseño empleado fue de investigación acción, cuantitativa y cualitativa, así mismo su objetivo general consistió en la elaboración de una propuesta de mejora para procesos acertados. Por su parte el autor, propone varias acciones, pero en pertinencia al objetivo del presente proyecto, consta inicialmente en evaluar y ajustar de manera continua variables directas al reclutamiento y selección, lo anterior radica en establecer métricas claves para la evaluación eficaz del impacto, así sugiere incluir indicadores como la calidad del personal contratado, la eficiencia del proceso y de la satisfacción de los responsables de área, para esta última considera importante la retroalimentación, en la cual permitirá brindar información valiosa sobre la efectividad de los cambios desde una perspectiva operativa, ya que se obtiene información desde las necesidades del contexto laboral como también desde la cultura organizacional permitiendo un involucramiento y a su vez una mayor retención del talento (Suarez, 2023).

4. Presentación de Propuesta de Valor

4.1. Objetivos: Diseñar indicadores de medición correspondientes a los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, permitiendo agregar valor al mismo, asegurando la alineación con la cultura y estratégica de “Empresa A”.

4.2. Objetivos específicos:

Estandarizar los procesos de recolección y análisis de datos que permitan la toma de decisión estratégica.

Implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua para asegurar la consistencia en la operación interna de los indicadores.

4.3. Metodología: Para garantizar la efectividad en el diseño de indicadores por adquisición del talento humano, se adoptó por un enfoque metodológico estructurado, que valido evaluar la realidad organizacional de “Empresa A”, esta desde una posición práctica, así entonces se muestran elementos claves a su comprensión.

Paradigma de investigación: Para la presente propuesta se hizo uso necesariamente de una metodología cualitativa, si bien autores como Hernández et al. (2014), refieren en el uso de formas descriptivas e interpretativas de una realidad, esto a través de las percepciones y significados que son productos de experiencias; en este caso al interior de una organización y desde la medición en procesos por adquisición del talento humano.

Estudio de caso: De acuerdo a la metodología previa, está en el paradigma de investigación, la presente propuesta se trazó en el uso del estudio de caso, que según Castro et al. (2020), se caracteriza principalmente en el estudio a

profundidad de un evento o situación y de sus características internas, como también del contexto en el que se produce. De esta forma, se pretendió compilar información a fin de explorar, describir y explicar procesos orientados a la medición de procesos por adquisición del talento humano, junto a sus causas que provocan la no eficiencia de la estimación, siendo coherentes al canal regular a la obtención de objetivos parametrizados previamente.

4.4. Fuentes de Información: Para el desarrollo de este título, se empleó fuentes de información propias de la “Empresa A”, lo cual consintió obtener data relevante sobre los procesos de adquisición del talento humano; su fin objetivo permanece en la validación de nuevos indicadores a diseñar.

Es entonces, como fuente principal y a la luz de esta propuesta se clasifico como clave, un profesional universitario, que desde el rol en psicología organizacional permitió evaluar la realidad pertinente. Su conocimiento especializado sobre las dinámicas laborales, los procedimientos y las problemáticas previamente identificadas, proporcionaron un insumo significativo para el análisis. Su experiencia en el área de reclutamiento y selección dentro de la “Empres A”; determino comprender con mayor claridad las brechas de funcionamiento dadas, esto con relación a la eficiencia de la selección y de su alineación estratégica con los objetivos. Esta perspectiva admitió obtener una información cualitativa valiosa, perfeccionando los datos y hallazgos encontrados en los cuestionarios, así localizando una luz metodológica par el preciso diseño de indicadores y del ajuste a la realidad empresarial evaluada. Profesional referido, hace parte del equipo de trabajo al interior del presente proyecto de grado.

Delimitación de muestra: Para la población representativa, se hizo uso de una muestra de expertos o muestreo de selección experta, donde Hernández et al. (2014), discurre como técnica para seleccionar unidades representativas con características iguales o similares, lo expuesto anteriormente siendo comunes cuando se pretende mejorar un proceso industrial o de calidad. Para este caso, desde los procesos por medición en la adquisición del talento humano, se precisó un enfoque metodológico basado en un muestro representativo, estructurado entonces en dos grandes grupos:

Inicialmente en coordinadores y líderes: se empleó un muestreo, donde se alineo a (1) un sujeto por cada área administrativa previamente definida, permitiendo garantizar la representatividad clave desde una visión integral a la gestión del talento humano en un nivel estratégico, lo anterior para el correcto diseño de indicadores.

Colaboradores vinculados: se tomó un muestreo de (1) un sujeto por cada área perteneciente y directamente relacionado con el nivel estratégico previamente identificado. Permitiendo asegurar, la evaluación y alineación de funcionamiento con la estructura organizacional y sus destinados niveles internos, lo anterior para el correcto diseño de indicadores.

4.5. Técnicas e instrumentos: En paralelo a este título, se tomaron dos medios para el análisis de información, estos pertinentes para la presente propuesta de valor, así entonces e inicialmente en el diagrama de Ishikawa, técnica la cual aprobó identificar a profundidad las causas posibles en el mapeo hacia indicadores de medición, de esta forma estructurando la data por etiquetas de funcionamiento.

Por otro lado, se diseñó (2) dos cuestionarios semiestructurados donde se facilitó la recolección de la información, localizando una equivalencia entre visiones organizacionales para comprender la realidad y posterior en el mapeo de brechas administrativas [Indicadores de medición]; así mismo, desde la revisión documental a fin de consolidar en históricos, posibles resultados que aporten a la causa identificada, lo previo para los procesos por medición en la adquisición del talento humano estratégico.

5. Diseño de Propuesta de Generación de Valor

5.1. Solución: Desde esta perspectiva metodológica, ahora en la solución propuesta a partir de la problemática identificada, se apostó hacia la importancia de parametrizar métricas específicas en la adquisición del talento y de su impacto en la eficiencia de procesos internos organizacionales, es entonces que: los indicadores de gestión del talento humano, se han constituido como un factor efectivo y estratégico que soporta la toma efectiva de decisiones, estas desde su elaboración y naturaleza por lo cual serán un factor clave en la productividad y competitividad organizacional, permitiendo la eficacia, eficiencia e innovación en relación a los procesos administrativos. De esta forma, como instrumentos de medición, permiten definir un plan y control de procesos que generen predecir medidas consistentes en su cauce y alcance de objetivos establecidos (Beltrán, 2005, como se citó en Niño y Santana, 2018).

En esta misma línea, Sancho y Vásquez, 2017 (como se citó en Niño y Santana, 2018), señalan la importancia de parametrizar y definir un buen sistema de medición, inicialmente racionalizando en términos de costes, estos en gastos, optimización de información y de la implementación de herramientas tecnológicas que pueden ser irreparables e imposibilitando la validez y dirección en el desarrollo pertinente de un buen nivel de cumplimiento efectivo, indicando la determinación en el grado de avances de lo medido y metas deseables. Es esta medida el diseño e implementación de indicadores para los procesos de reclutamiento y selección son vitales, esto cuando en mapear el proceso en cada etapa y de la optimización de decisiones se trata.

5.2. Efectos esperados: Teniendo en cuenta los parámetros metodológicos establecidos, se espera obtener un compilado sólido de información con una mejora desde la eficacia, optimización de proceso e impactos positivos a la identificación y contratación de los candidatos efectivos, de esta manera se detallan elementos en:

La estandarización de indicadores de medición por reclutamiento y selección del talento humano, podrían definir en gran medida un valor agregado a la eficacia de los procesos, esto permitiendo desde un encuadre a la definición precisa de los perfiles requeridos, minimizar reprocesos en la escalabilidad y/o inconsistencias de objetivos alineados a las vacantes a cubrir. Además, permitiendo mitigar riesgos asociados a la asignación ineficiente de recursos como también en la sobreinversión de procesos en capacitaciones correctivas del talento. En efecto, se esperaría promover una gestión estratégica del talento humano eficiente y sostenible.

Sin embargo, la integración de indicadores específicos en la estrategia de gestión del talento humano, podría permitir ahora optimizar la evaluación precisas del talento humano idóneo, esto a través de un enfoque basado en datos, los cuales proporcionen credibilidad a la alineación objetiva entre requisitos organizacionales y capacidades propias de los solicitantes, garantizando la evaluación continua de impactos en tiempos y costes asociados a las contrataciones inadecuadas, optimización la ejecución de tareas y mejoras en la calidad de los resultados.

Por otra parte, el diseño de métricas en los procesos por reclutamiento y selección del talento humano, ahora distinguidas en el impacto a la estructura,

sostenibilidad y competitividad empresarial, permitirán validar con precisión el ajuste y compatibilidad de la cultura organizacional con los candidatos, reduciendo la probabilidad de disonancia entre valores compartidos. Esta alineación estratégica, facilitará construir un sentido de pertenencia e integración hacia los equipos conformados, esto contribuirá a la mejora de un entorno laboral armónico y de la productividad organizacional. En consecuencia, la implementación de métricas en reclutamiento y selección, no solo permite optimizar la gestión estratégica del talento humano idóneo, como también aportara significativamente a los índices por rotaciones voluntarias.

5.3. Plan de acción: Para el presente título, se describen las (6) seis fases que constituyen todo el proceso de intervención, anexo a sus respectivas gráficas, abajo indicadas, permitiendo entonces establecer una distribución progresiva para la metodología a considerar, asegurando así la alineación con la necesidad organizacional identificadas, está en los procesos de adquisición del talento humano, entonces:

Identificación causa raíz: Mediante técnicas cualitativas [Diagrama de Ishikawa] se exploró e identificó las posibles causas o inconsistencias de los procesos actuales por adquisición del talento humano, esto de manera sistemática y organizada, lo que permitió entonces el diseño de nuevos indicadores alineados a las necesidades específicas de la organización.

Revisión de procesos actuales: Se recurrió a la revisión y análisis crítico de prácticas / procedimientos actuales, extrayendo datos claves relacionados, esto con el objetivo de identificar brechas en los procesos por adquisición del talento

humano. De lo anterior, tomando el flujograma de gestión del talento humano propio de la “Empresa A”

Encuestas diagnosticas 1 [*Coordinadores y Lideres*]: Diseño de cuestionario semiestructurado, que involucro a líderes del área para garantizar e identificar brechas desde las preocupaciones *administrativas y/o operativas* de procesos por adquisición del talento humano, obteniendo así la objetividad posterior en el diseño de indicadores.

Encuestas diagnosticas 2 [*Colaborador vinculado*]: Diseño de cuestionario semiestructurado, que involucro a colaboradores vinculados para garantizar e identificar brechas desde el *seguimiento y/o satisfacción* de procesos por adquisición del talento humano, lo que ratifico en preocupaciones y sugerencias sean consideradas, obteniendo así la objetividad y retroalimentación experiencial en el diseño de indicadores. Sin embargo, estos dos elementos previos en encuestas, no son objetivos metodológicos principales, solo una fuente de información posible.

Indicadores Existentes: Se hizo una nueva revisión detallada al inventario actual en indicadores de desempeño por procesos de adquisición previamente diseñados y de su evaluación, lo cual permitió formar alternativas claras en indicadores claves y oportunos, esto desde el mapa de procesos pertinentes en selección y reclutamiento del talento humano propios de la “Empresa A”; lo anterior, responde a una pyme, de la cual actualmente no cuenta con indicadores claros, ni sistemas automatizados que permitan medir ni mejor sus procesos de selección de talento.

Propuesta final: Una vez realizado el análisis y discusión pertinente hacia las practicas por adquisición del talento humano, se propone organizar y generar posibles indicadores de medición que formalicen las prácticas y procedimientos adecuados. Cabe resaltar que este apartado se desarrollarlo a lo largo de todo el proceso metodológico, siendo la presente subetapa como insumo final y de la cual se sustenta y sostiene en función a títulos previos.

5.4. Lecciones Aprendidas: Para el desarrollo de esta propuesta de valor, se estructuro un plan de trabajo sistémico, lo que permitió generar un contenido solido hacia la realidad considerada y metodologías ejecutadas, sin embargo, desde el ajuste estratégico frente a las oportunidades y cambios de funcionamiento al interior del equipo de trabajo, nunca se comprometió la viabilidad y continuidad del proyecto, de cual tiene por nombre “Diseño de indicadores para los procesos de reclutamiento y selección del talento humano”, estas experiencias permitieron reflexionar desde la ética profesional la propuesta organizacional, ahora en “Empresa A”.

Inicialmente, la adaptabilidad a los cambios organizacionales, siendo este uno de los principales retos para la gestión metodológica, lo cual implico evaluar y reajustar algunos objetivos específicos de la propuesta, así como también el ajuste en algunas fuentes de información, esto con el objetivo de garantizar una alineación efectiva y clave con la realidad estratégica organizacional actual, estos cambios se lograron identificar y gestionar inicialmente en la fase (1) uno del presente escrito / proyecto, lo cual permitió ratificar con tiempo y planificación dichos parámetros, lo anterior, sin comprometer la calidad de los resultados.

Por su parte, desde las consideraciones éticas, así como también desde los cambios previstos, fortaleció la necesidad de velar por la transparencia en la data sensible, como también desde cada ajuste de perfección, lo que permitió revalidar la trazabilidad metodológica de la propuesta, garantizando un valor agregado en los procedimientos internos a la industria considerada, desde esta visión, admite comprender en el diseño de proyectos, un principio fundamental, este en la importancia de establecer planes de contingencia, a lo que accede a seguir con un cronograma establecido, una lista de chequeo, como también velar por los tiempos y recursos empleados hacia las muestras poblacionales prestadas, esto desde la no interrupción a los horarios laborales.

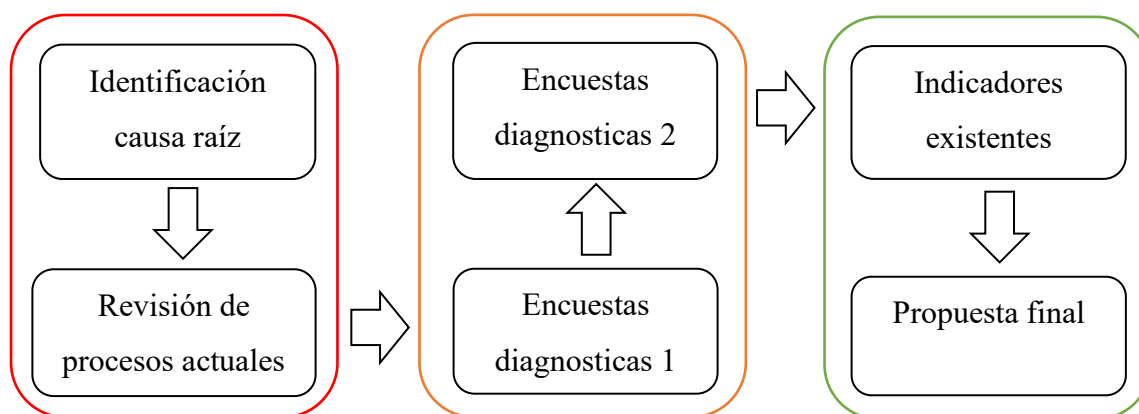
6. Flujogramas

6.1. Flujograma plan de acción

La siguiente grafica ilustra el diseño metodológico al plan de acción previamente establecido, con un enfoque en fases lineales, lo que permitió delimitar variables desde una progresión sistémica, esto asegurando el proceso en la toma de decisiones fundamentada en evidencia empírica.

Grafica 1

Grafica fases lineales



6.2. Cronograma plan de acción

La siguiente tabla, representa un cronograma secuencial de manera estratégica, lo cual permitió establecer la planificación temporal a la ejecución del plan de acción previamente señalado, asegurando así un desarrollo metodológico estructurado y contemplado en la propuesta.

Tabla 1

Cronograma secuencial

Año lectivo	2024 B	2025 A
-------------	--------	--------

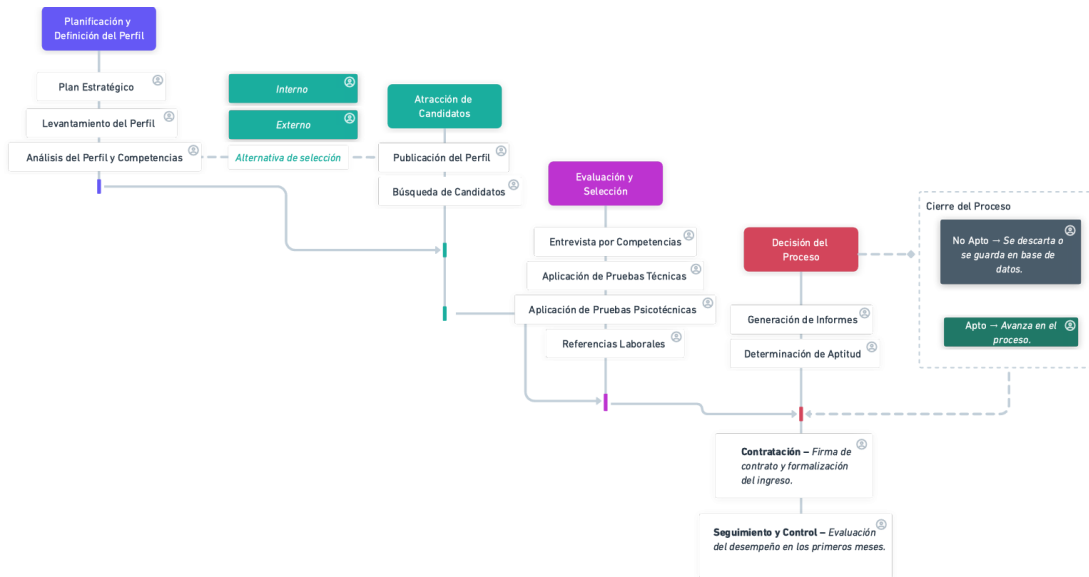
Fases descriptivas	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Identificación causa raíz	x							
Revisión de procesos actuales		x		x				
Encuestas diagnosticas1					x	x		
Encuestas diagnosticas2					x	x		
Indicadores Existentes					x	x		
Propuesta final							x	x
Trabajo de grado I				Trabajo de grado II				

6.3. Flujograma de procesos GTH

La siguiente grafica ilustra la línea de procesos referentes a la selección del talento humano de “Empresa A”, retomando un descriptivo en (6) seis fases estructuradas, esta desde la planificación estratégica por perfiles requeridos, hasta la decisión final por contratación del talento, lo que garantiza la incorporación de profesionales alineados con objetivos organizacionales.

Grafica 3

Mapa de procesos “Empresa A”.



6.4. Identificación causa raíz

Una vez concebido en los descriptivos para cada una de las fases, ahora con el objetivo de presentar un panorama de los resultados desde la revisión y métodos pertinentes, es para la herramienta diagrama de Ishikawa, a continuación, se muestra una evaluación exhaustiva en (4) cuatro momentos específicos identificados, estos en operatividad, mano de obra, espacios y recursos internos, de los cuales permitieron paulatinamente alcanzar el objetivo, diseño de indicadores.

Grafica 2

Diagrama de Ishikawa



De acuerdo a la gráfica de Ishikawa, se logró identificar causas raíces que afectan la parametrización a la gestión en indicadores por medición, donde su alineación en las estructuras de procesos por adquisición del talento, exteriorizan ser poco eficientes / eficaces, lo que impiden la toma de decisiones estratégicas.

Así entonces, desde la operatividad, se modelo la falta de formas y recursos objetivos, lo que permitió en la actividad organizacional el uso de data fragmentada, obstaculizando así la capacidad para generar control, seguimiento y medición de los procesos. Desde la mano de obra, el impacto radico en la productividad del talento humano, esto concadenado a su vez en los procesos, donde el desconocimiento de gestión interna, limita la trazabilidad de las acciones, agravando la carga de esfuerzos y responsabilidades en materia. Por último, en los espacios o entornos organizacionales, reflejaron el declive a una cultura que no prioriza la toma de decisiones basadas en datos, limitando así una mentalidad de mejora continua. En conclusión, la implementación de indicadores alineados con las estepas estratégicas expuestas, permitirán disminuir las brechas originadas en los procesos internos de "Empresa A", lo anterior como propuesta a la gestión.

7. Encuestas diagnósticas

Desde esta perspectiva en el titular y con el objetivo del cual fue identificar brechas en los procesos internos por adquisición del talento humano, se muestran resultados a partir de los dos cuestionarios trazados previamente, de los cuales permitieron validar el diseño de indicadores, ahora estos desde tiempos, procesos y operaciones/métodos.

La data obtenida desde la perspectiva en coordinadores y líderes, permitió identificar brechas a partir de la ineficiencia por etapas del proceso de selección y de su evaluación alineada en los procedimientos, entre estos hallazgos están: la demora en la validación de requisiciones y por ende en la estructuración del perfil, lo que permite ralentizar los procesos de reclutamiento y selección, así mismo, la ausencia de parámetros formales en el seguimiento, dificultando evaluar las fuentes y canales más efectivas de reclutamiento, finalmente compilando los procesos, no hay un criterio claro en la selección y evaluación para la alineación estratégica de los candidatos, lo que permite generar incertidumbre en todo el proceso de contratación en nuevos talentos y de su calidad en los procedimientos. Estos resultados constituyen una base sólida para ratificar la necesidad de estructurar indicadores pertinentes, lo que permite una trazabilidad efectiva en los procesos por reclutamiento y selección del talento humano, adyacente a su gestión estratégica.

Por su parte, la data desde la perspectiva en los colaboradores, significó la evaluación de brechas en la experiencia del candidato hacia los procesos de reclutamiento y selección, como también integrando las oportunidades de mejora en la transparencia estratégica de la organización. Los hallazgos muestran que: la gestión clave del reclutamiento y selección establecidas no siempre explica una coherencia con la vinculación en fases y su cuantificación, así mismos hay una falta de seguimiento posterior a la aplicación, sin referir los tiempos lentos a los procesos pertinentes. Estos resultados

indicaron la necesidad de estructurar y optimizar en calidad, transparencia, eficiencia la alineación de posibilidades hacia los procesos de adquisición del talento humano, garantizando una mayor coherencia entre necesidades a requerimientos internos; siendo nuevamente la presente información, un elemento clave para el diseño de indicadores. Lo anterior teniendo en cuenta la premisa a la no existencia de medición efectiva estructurada.

8. Propuesta final

En el marco al diseño de indicadores para “Empresa A”, la presente propuesta de valor proporciono un compilado informativo final, del cual sintetiza los hallazgos obtenidos durante todo el proceso metodológico predefinido, lo anterior desde el repertorio de indicadores estratégicos diseñados, así entonces encontramos:

Tabla 2

Diseño de indicadores

Gestión del talento humano	N # de	Diseño de indicadores
Reclutamiento y Selección	indicadores	
Fase 1: Planeación estratégica	3	Tiempo promedio de definición de perfil, Nivel de ajuste del perfil y Porcentaje de perfiles rechazados antes de la publicación.
Fase 2: Reclutamiento	6	Tiempo promedio de publicación de perfil, Tiempo promedio de cobertura de vacante, Tasa de respuesta a la oferta, Porcentaje de contrataciones internas y externa, Fuentes de reclutamiento más efectivas.
Fase 3: Evaluación y selección	5	Tiempo promedio de evaluación, Índice de efectividad de pruebas técnicas, Índice de efectividad por competencias, Tasa de abandono del proceso de reclutamiento y selección, Tasa de abandono por motivos específicos.

Fase 4: Decisión del proceso	5	Tiempo promedio de formalización, Tasa de rechazo, Índice de determinación de aptitud, Tasa de descarte por fallas en examen médico o seguridad, Tasa de cumplimiento.
Fase 4.1: Seguimiento y control	1	Índice de retención a 3 meses
Fase final: Seguimiento del proceso reclutamiento y selección	3	Rendimiento en tiempo del proceso de reclutamiento y selección, Costos del proceso y Satisfacción sobre calidad de contratación.

La data mostrada, permitió en la propuesta de valor, situar un marco de referencia, esto a la implementación con eficacia y precisión de indicadores, lo que aseguro su aplicabilidad al interior de “Empresa A”, permitiendo una contribución objetiva a la mejora continua de los procesos por adquisición del talento humano, ahora en el reclutamiento y selección.

Sin embargo, se planteó organizar y estructurar los indicadores desde un marco de valoración que responda inicialmente al objetivo de cuantificación, este ahora como métrica del proceso pertinente, posterior a un ciclo de evaluación, del cual reconoce la frecuencia de estimación, este se define en función a la necesidad requerida, sea mensual, trimestral, semestral, anula, así mismo en la formula, la cual responde a la cuantificación desde un numerador y denominador para cada indicador, así como también en la asignación de fuentes de información como de responsables, por último, desde un umbral de evaluación

cuantitativo, donde su apreciación comparativa y calificativa pueda ser analizada en tiempos, los cuales son todos los indicadores que en su umbral están definidos por unidades en días y hacen parte de un elemento clave para cada proceso, y desde las unidades en porcentajes, todos los indicadores diseñados en Tasas e Índices subdivididos de métricas previamente dichas, es decir derivados de indicadores claves.

De lo anterior y desde el elemento umbral, su asignación fue fijada desde (4) cuatro métodos diseñados, estos deberán ser designados y ajustados en función a las necesidades de cada procedimiento, de esta forma los posibles umbrales en indicadores se determinan inicialmente en un formato/método estándar: con un umbral determinado por promedios sea en días o porcentajes, siendo este el más frecuente y establecido [Fuente externa]; donde los datos históricos de procesos al interior de la empresa no necesariamente son requeridos, pero si se enlaza la experiencia del profesional en el área significativamente; como también en la optativa si es preciso, proponer un acompañamiento basado por referencias o benchmarking, para conservar un marco de evaluación más detallado y desarrollado desde el establecimiento a umbrales más consistentes, previo con pertinencia al sector empresarial y de estudios en tendencias de gestión del talento humano.

Así mismo, el formato/método basado en datos históricos, con un umbral determinado por promedios y desviación estándar: del cual permite determinar límite superior y límite inferior [Fuente interna], donde los datos al interior de la empresa si son requeridos, permitiendo revisar e identificar la variabilidad en el comportamiento pasado de indicadores, esto para establecer metas realistas y consistentes.

Seguido por el formato / método: basado en percentiles, con un rango sugerido / optimo [Fuente Interna]. Este facilitara clasificar y entender el rendimiento de los indicadores dentro de su propia distribución, lo anterior cuando se posee gran volumen de

datos y se requiere establecer categorías en rangos, así entonces en ejemplares por percentiles 25 (bajo desempeño), percentil 50 (desempeño promedio), percentil 75 (alto desempeño) y percentil 90 (desempeño excepcional); la asignación de la data, sea en valores numéricos o valores por días, deberán adecuarse a la necesidad de los procesos y de la idoneidad por rangos óptimos, para la muestra escrita estará entre P 75 y P 90.

Por último, el formato/método basado en objetivos estratégicos: su uso se determina en función a la meta / necesidad del negocio que se desee alcanzar, es decir un reto de mejora puntual [Fuente Interna], su fórmula estadística permitirá desde el valor actual, evaluar la mejora a los proceso pertinentes, sea en ejemplares como aumentar la eficacia de fuentes, acrecentar candidatos aptos entre otros indicadores, revalidando definir metas claras y estratégicas, sin depender de los históricos organizacionales, ni del mercado, la participación de lideres en estos procesos serán vitales.

Teniendo en cuenta el diseño de indicadores, se propone seleccionar únicamente métricas que sean estratégicas y/o críticas para la toma de decisión, considerando entonces la necesidad e información que se posee y de la adecuación en los datos, métodos y procesos a evaluar; implementar en simultaneo todos estos indicadores, podría generar sobrecarga operativa y dificultar la cuantificación efectiva, por ello es primordial priorizar elementos que aporten mayor valor al control y mejora continua de los procesos claves en el área. En este sentido, se recomienda emplear una matriz Excel que facilite los cálculos estadísticos básicos y permita hacer un seguimiento eficiente y sistemático de los indicadores seleccionados, así como también en plataformas denominadas ahora Looker Studio, esta como una herramienta accesible y visualmente efectiva para dinamizar presentaciones en resultados derivados de indicadores diseñados para este propósito.

9. Acciones Futuras de Intervención

Desde un enfoque organizacional para la “Empresa A”, resulta fundamental apostar por el fortalecimiento significativo de una cultura asentada en el análisis estratégico y toma de decisiones basadas en datos, esto como eje central especialmente en los procesos pertinentes de reclutamiento y selección del talento humano; así como también, en la actualización del manual de funciones y competencias laborales, a fin de garantizar en los colaboradores el desempeñar de manera eficiente sus habilidades y conocimientos.

Desde líneas estratégicas para la “Empresa A”, se agudiza la necesidad de implementar en lo posible herramientas tecnológicas que permitan sistematizar y contribuir directamente al funcionamiento de indicadores de medición diseñados, precisando entonces la confiabilidad de la información utilizada, esta para recopilar y evaluación en tiempo real la data suministrada, permitiendo a “Empresa A”., adaptarse de manera flexible a los cambios del sector.

Por último, en el sector TIC en las pymes, se recomienda la consolidación de un modelo estructurado de gestión del talento humano, diseñado para fortalecer los procesos por adquisición del talento humano y competencias requeridas del área. Este modelo podría basarse en el establecimiento y conformación de equipos multidisciplinarios que integren especialistas de RRHH, tecnología, análisis de datos, profesiones a fines, garantizando una gestión alineada en la adaptabilidad de las estrategias empresariales en las pymes, como también en las necesidades actuales del sector. Para su implementación, se propone (3) tres elementos claves que ayudarían a solventar; inicialmente en la planificación estratégica, identificado y evaluando perfiles requeridos para el sector, seguida en la optimización de los procesos, incorporando herramientas digitales y tecnológicas que aceleren con objetividad la experiencia y por último, la mejora continua, lo que permitirá ajustar las

estrategias según el mercado y sus brechas. Este enfoque, permitirá fortalecer la operatividad administrativa y la sostenibilidad del talento humano competitivo al sector (Rayme, 2023; Flores, 2023, como se citó en Noriega y Farfan, 2024).

10. Ética de la Investigación

El diseño de indicadores claves para el reclutamiento y selección del talento humano, no solo corresponde en la eficiencia operativa y/o administrativa de procesos pertinentes, por el contrario, garantiza la adhesión a principios éticos fundamentales aplicados a las organizaciones, de esta manera en:

Procesos de adquisición del talento: Se identificó que los procesos de selección, requerían un ajuste en la definición de perfiles y de la estructuración de criterios objetivos claros, lo cual sesgaba la identificación del talento en la exclusión injustificada de ciertos criterios. De esta forma, en la utilización de indicadores desde el manejo ético y profesional, permitirá en y desde las políticas internas organizacionales, garantizar la imparcialidad, transparencia e igualdad de oportunidades a la evaluación cardinal.

De esta forma, el reclutamiento y selección del talento humano es un proceso fundamental en las organizaciones, especialmente en las empresas del sector TIC. Para garantizar su efectividad, es crucial que estos procesos se desarrollen con altos estándares de calidad, siempre ligados a objetivos estratégicos claros y procedimientos que reflejados altos niveles de eficiencia en su cumplimiento. Sin embargo, como en todo proceso organizacional, existen riesgos inherentes que se deben identificar, evaluar y alinear oportunamente. La implementación de una matriz de riesgos permitirá anticipar y mitigar posibles desviaciones, asegurando que las decisiones contribuyan a la competitividad y sostenibilidad del negocio, evitando que este factor se materialice en incongruencias críticas.

Impacto metodológico: Por razones de seguridad y confidencialidad de la información, se optó en suministrar información necesaria hacia el titular, considerando entonces anonimizar la identidad organizacional bajo la denominación “Empresa A”, así

como también desde la virtud en los colaboradores, se asignó una ID totalmente original, asegurando la data sensible y acatando en lineamientos éticos, la validez del estudio e integridad de la misma. De esta forma, para el desarrollo al título contexto organizacional más arriba mencionado, se tomó como referencia la realidad de una empresa regional bajo la condición previa, contiguo a una revisión documental que permite suministrar un marco más extenso sobre las brechas e impactos a la ausencia de indicadores estructurados para los procesos de adquisición del talento humano en pymes del sector tecnología, lo que permite contextualizar los hallazgos, asegurando la continuidad y propósito objetivo de esta propuesta.

Consentimiento informado: requisito esencial en la gestión del talento humano, el cual aseguro en los postulantes autorizar de manera voluntaria y fundamentada, el tratamiento de sus datos personales, académicos y laborales. Su implementación garantiza la transparencia, protección de la confidencialidad y respalda el cumplimiento de normativa en protección de datos.

Para la presente propuesta de valor, se explicó en los participantes el propósito del escrito y métodos a usar, así como también, la duración y objeto de su participación. De esta forma, se aclaró reiteradamente las medidas de confidencialidad de la información provista y en la protección de la data recopilada, asegurando la comprensión y aceptación de los términos a la propuesta indicada. Se considero (2) dos criterios de inclusión que garantizaron la pertinencia y validez de la propuesta, así entonces, se discurre exclusivamente a personas previamente identificadas por su área y rol stakeholders, lo que aseguro en su experiencia y conocimiento en el área temática sea relevante, así mismo, se enfatizó en la participación sea de carácter voluntaria y autónoma, permitiendo libremente en cada sujeto solventara su incorporación sin coacciones adicionales; por ultimo y como

único criterio de exclusión, se determinó en aquellos sujetos que por su disposición parcial y conflictos de interés imposibilitaran la consolidar en el objetivo de la propuesta indicada.

Normativa: El marco legal en los procesos de selección del talento humano, establecen directrices claras y responsables para el manejo adecuado de datos, garantizado transparencia en la recopilación, almacenamiento y uso de la información de los candidatos. Ley 1581 de 2012, Ley general de protección de datos personales: reconoce, establece y protege los principios para el tratamiento de datos, esto garantizo en todas las personas el derecho constitucional habeas data.

Código sustantivo del trabajo (CST): es el marco legal integral por el cual regula las relaciones laborales en Colombia. Abarca aspectos como la contratación, la sanciones y la protección de derechos en los trabajadores; además de definir las obligaciones de los empleadores, también establece disposiciones sobre salarios, jornadas laborales, seguridad social y mecanismos para la resolución de conflictos.

Normas ISO 9001: tiene como objetivo optimizar de manera continua los flujos de trabajo y la gestión empresarial, garantizado una administración eficiente de procesos, asegurando una adecuada integración entre áreas empresariales, su enfoque se centra en la mejora progresiva de productos y servicios, impulsando la competitividad organizacional.

Reglamento Interno del trabajo (RIT): documento interno, que establece las normas que rigen las relaciones entre la organización, empleador y los trabajadores. En él se definen procedimientos, condiciones de admisión, requisitos para su ingreso, la formación de contratos laborales, horarios, entre otros elementos claves para garantizar claridad en los derechos y deberes.

11. Referencias

- ACOPI. (2023). *Encuestas Trimestrales de Desempeño Empresarial* (No. 3). Asociación Colombiana de las Micro, Piques y Medianas Empresas.
https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2023/12/EDE_2023_3.pdf
- Castro D., et al. (2020). *Libro investigación*. Primera Edición (1.^a ed.).
<https://www.eumed.net/libros/1915/1915.pdf>
- Congreso de Colombia. (1951). *Código Sustantivo del Trabajo* (Ed. Oficial). Diario Oficial No. 27.622, 7 de junio de 1951.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
#1
- De La Cruz, Y. (2024). *Propuesta de mejora al proceso de Reclutamiento y Selección de la Universidad Iberoamericana (UNIBE). Vinculado a un cuadro de indicadores claves de desempeño que midan el valor que aporta a la institución* [Tesis de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento, Universidad Iberoamericana]. Repositorio Universitario UNIBE
<https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/handle/123456789/1775>
- Espinoza, S. (2023) *Diseño del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de talento humano de la empresa Fast Telecommunication Service Solution, ubicada en la ciudad de Quito* [Tesis de Maestría en administración de empresas, Universidad Andina Simón Bolívar]. CAN. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9227>

- García, A. (2024). *Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos* [Tesis de licenciatura en tecnología y administración y desarrollo de recursos humanos]. Repositorio Universitario Galileo. <https://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1755>
- García, G., et al. (2022). Gestión del talento humano en las pymes: impulsando la innovación y la competitividad. *AGLALA*, 13(2), 205-214.
<https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2233>
- Hernández, R., et al. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hosain, M. (2023) Integración de las redes sociales en las prácticas de gestión de recursos humanos: una descripción bibliométrica. *PSU Research Review*, 7(1), 51-72.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/prr-12-2020-0039/full/html>
- ICEX (2024) *Nota del sector TIC en Colombia*.
https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/020/documentos/2024/04/anexos/OD_Nota%20Sectorial_TIC%20en%20Colombia_2024.pdf
- ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y +Certificación. <https://www.guadalupanolasalle.edu.co/sgc/ISO9001-2015-Requisitos.pdf>
- Ley 1581 de 2012. (2012, 17 de octubre). El congreso de Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

- MinTIC (2024) *Recomendaciones del sector TIC para los Planes de desarrollo Territorial 2024-2027*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/281376:recomendaciones-sector-tic-para-los-planes-de-desarrollo-territoriales-2023-2024>
- MinTIC et al. (2021) *Brechas de Capital Humano para el Sector TIC con enfoque en la explotación de datos y prospectiva*. https://mintic.gov.co/portal/715/articulos-159493_recurso_1.pdf
- Niño, D. y Santana, M. (2018). *Indicadores de gestión del talento humano. Una herramienta valiosa para la gestión estratégica*.
https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1349/
- Noriega, C., y Farfan, J. (2024) Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 9(39), 31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9412072>
- Puerta, J. y Vallejo, K. (2020). *Propuesta estratégica de Gestión del Talento Humano para PYMES del Sector de las Telecomunicaciones* [Tesis de pregrado, UNIMINUTO]. DSpace. <https://repository.uniminuto.edu/items/84fe16a5-5f78-43e2-b547-050425f37e66>
- Suarez, E. (2023). *Propuesta de mejora del área de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en el Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato – Ecuador* [Tesis de Maestría en Administración de Negocios, Escuela de Posgrado Newman]. Repositorio Institucional Newman
<https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/940>
- Velásquez L., et al. (2017) *Productividad laboral del sector TIC en Colombia*.
https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articulos-124764_recurso_1.pdf

Vargas, et al. (2020) *Diseño del proceso de selección y atracción del personal para el departamento de operaciones online de la empresa imagiq s.a.s de la ciudad de Bogotá* [Tesis de especialización en gestión humana, Universidad EAN].

Repositorio Universitario Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/7d9841fd-b61c-4616-bb85-23d0436ea896/content>

12. Apéndices o Anexos

Anexo 1

Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO No. 1 PROPUESTA: DISEÑO DE INDICADORES

Yo, _____, identificado(a) con la C.C. _____ de _____ manifiesto que he sido invitado(a) a participar dentro de la práctica académica que tiene por nombre “Diseño de indicadores para los procesos de reclutamiento y selección” y que se me ha dado la siguiente información:

Propósito de este documento:

Este documento se le entrega para ayudarle a comprender las características de la práctica, de tal forma que Usted pueda decidir voluntariamente si desea participar o no. Si luego de leer este documento tiene alguna duda, diríjase los representantes pertinentes. Ellos le proporcionarán toda la información que necesite para que Usted tenga un buen entendimiento.

Importancia de la propuesta:

El diseño de indicadores en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano son fundamentales para garantizar la eficiencia y efectividad en la contratación del personal adecuado, con el presente cuadro se permitirá evaluar con precisión la calidad de los procesos, optimizando los tiempos y recursos de los mismos, así como también los requisitos técnico necesarios. La aplicación de los cuestionarios, serán clave para identificar brechas y oportunidades de mejora, permitiendo recopilar información sobre desafíos en cada etapa del proceso y de su alienación con las necesidades organizacionales, a partir de esto la posibilidad de diseñar indicadores que faciliten monitorear y optimizar estrategias de selección.

Responsables:

La práctica estará dirigida por la Psicóloga Loa Andrea Dussan y el Psicólogo Andres Felipe Villacorte quienes estarán al pendiente de todas las actividades adecuadas.

Riesgos y Beneficios:

Las presentes encuestas y la obtención de información no implican riesgo alguno para Usted; las respuestas dadas no tendrán ninguna consecuencia para su situación laboral actual; todo el proceso se hará con el mayor profesionalismo y responsabilidad ética. Como beneficio usted podrá obtener mayor información a través de la revisión documental como propuesta y de los resultados para el presente diseño de indicadores.

Confidencialidad:

La información obtenida será conocida solo por los responsables arriba mencionados, quienes, en todo caso, se comprometen a no divulgar dicha información. Los resultados de la propuesta serán de uso exclusivamente académicos.

Derechos y deberes:

Usted tiene derecho a obtener información sobre la continuidad de la propuesta y a retirarse posteriormente si así lo desea en cualquier momento, no tendrá que firmar ningún documento para hacerlo, ni informar las razones de su decisión. En el momento que lo considere podrá solicitar información sobre los resultados a los responsables.

Declaro que he leído o me fue leído este documento en su totalidad y que entendí su contenido e igualmente, que pude formular las preguntas que consideré necesarias y que estas me fueron respondidas satisfactoriamente. Por lo tanto, decido participar en esta práctica.

Nombre y firma del participante

Fecha:

Nombre y firma del profesional

Fecha:

Nombre y firma del profesional

Fecha:

Anexo 2*Formato: cuadro de indicadores.*

FASE 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					
Indicadores (Id)	Métrica (M)	Formula (Fx)	Ciclo de evaluación (CeV)	Responsables, fuentes y herramientas	Umbral (Umb)
FASE 2: RECLUTAMIENTO					
Indicadores (Id)	Métrica (M)	Formula (Fx)	Ciclo de evaluación (CeV)	Responsables, fuentes y herramientas	Umbral (Umb)
FASE 3: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN					
Indicadores (Id)	Métrica (M)	Formula (Fx)	Ciclo de evaluación (CeV)	Responsables, fuentes y herramientas	Umbral (Umb)
FASE 4: DECISIÓN DEL PROCESO					
Indicadores (Id)	Métrica (M)	Formula (Fx)	Ciclo de evaluación (CeV)	Responsables, fuentes y herramientas	Umbral (Umb)
FASE 4.1: SEGUIMIENTO Y CONTROL					
Indicadores (Id)	Métrica (M)	Formula (Fx)	Ciclo de evaluación (CeV)	Responsables, fuentes y herramientas	Umbral (Umb)
FASE FINAL: SEGUIMIENTO DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
Indicadores (Id)	Métrica (M)	Formula (Fx)	Ciclo de evaluación (CeV)	Responsables, fuentes y herramientas	Umbral (Umb)

Anexo 3

Cuestionarios

CUESTIONARIOS

Cuestionario para la evaluación de procesos por reclutamiento y selección del talento humano en la empresa (“A”) de la cual cuenta con (26) ítems de evaluación para la muestra de clientes internos y (29) ítems de evaluación para la muestra de colaboradores.

OBJETIVO:

Evalúa la experiencia del colaborador vinculado, garantizando la identificación de brechas y posterior en el diseño de indicadores de medición, lo anterior desde el seguimiento y satisfacción de los procesos por adquisición del talento humano (Reclutamiento y selección).

Su instrucción: responda las siguientes afirmaciones según su experiencia al interior de los procesos.

Tipo de escala: [Nominal: dicotómica y de opción múltiple; Ordinal: frecuencias; Intervalo: rangos de tiempo].

Nota: Formato editable a necesidad.

OBJETIVO:

Evaluar la experiencia del cliente, garantizando la identificación de brechas y posterior en el diseño de indicadores de medición, lo anterior desde los procesos administrativos y operativos por adquisición del talento humano (Reclutamiento y selección).

Su instrucción: responda las siguientes afirmaciones según su experiencia al interior de los procesos.

Tipo de escala: [Nominal: dicotómica y de opción múltiple; Ordinal: frecuencias; Intervalo: rangos de tiempo].

Nota: Formato editable a necesidad.