

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE SELECCIÓN Y
RECLUTAMIENTO ACCION PLUS**

RAMIREZ ROJAS LAURA MILENA

100195332

OPCIÓN DE GRADO

OCTAVO SEMESTRE

PRESENTADO A:

MARIA GLORIA GONZALEZ MOLINA

INSTITUCION UNIVERSITARIA POLITECNICO GRANCOLOMBIANO

FACULTAD DE NEGOCIOS, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD

BOGOTA D.C. 25 NOVIEMBRE 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen
2. Introducción
3. Objetivos
4. Identificación de la empresa
 - 4.1 Misión
 - 4.2 Visión
 - 4.3 Objetivo social
 - 4.4 Sector económico posicionado
 - 4.5 Productos - servicios
 - 4.6 Estructura organizacional
5. Descripción funciones del practicante
6. Marco teórico
 - 6.1 Diagrama (causa-efecto)
 - 6.2 Modelo CANVAS
8. Metodología
 - 8.1 Reconocimiento de procesos en el área de reclutamiento y selección
 - 8.2 Benchmarking del subsector

9. Propuesta de mejoramiento

9.1 Plan de acción y fases estratégicas

9.2 Cronograma de actividades

9.3 Recursos, beneficios e impactos

9.4 Recomendaciones y conclusiones

10. Referencias Bibliográficas

RESUMEN

El siguiente proyecto, tiene como finalidad la creación de un plan de mejoramiento en los procesos de selección y reclutamiento de la temporal Acción Plus. En primer lugar, se ha podido identificar que esta área presenta factores críticos en las fases que tiene, dichos procesos se sustentan a través de una entrevista con la Psicóloga de selección, a partir de esta información y varios rubros financieros se procede a la creación de estrategias que puedan garantizar un proceso de calidad y efectivo, tanto para los clientes como para los candidatos en misión.

Así mismo, se tienen en cuenta la competitiva en el subsector de suministros de personal, lo que permitió identificar falencias a mejorar para la compañía, la propuesta se enfocará con ayudar al crecimiento y mejoramiento en esta área, ya que es importante tener unos lineamientos para obtener dichos resultados.

Por último, al tener las causas a mejorar, se procede a un plan de acción, que permitirá los objetivos planteados al principio del trabajo, brindándole a la compañía una ventaja, con el fin de lograr mejor estabilidad, aumento en sus ingresos y mayor posicionamiento en el subsector que opera la misma, teniendo en cuenta las metas.

Palabras clave

Proceso, selección, mejora, gestión, Outsourcing.

INTRODUCCIÓN

La tercerización de servicios en Colombia es reconocida regionalmente por su amplia experiencia en negocios de contrataciones y negociaciones de funciones comerciales externas, con una gama de servicios como: nómina, facturaciones, call center, soportes técnicos, entre otros. Los servicios brindados son importantes, debido a que aumentan la eficiencia en diferentes procesos y áreas empresariales.

El sector BPO (Business Process Outsourcing) es uno de los mayores generadores de empleo en el país, con más de 583 mil empleados, llevando a que el sector de servicios sea el más grande con un 70% de fuerza laboral, seguido del sector industrial con 17% y el sector agrícola con un 13%.

Esta industria no solo es caracterizada por la variedad de servicios que tiene para ofrecer a las empresas clientes, sino también, por la importancia de generación de empleo que aporta en el país, exportador de servicios e impulsando el crecimiento del producto Interno Bruto de los países donde tiene presencia; En Colombia hace parte del 3er país más atractivo en el sector con más de 75 empresas con servicios de Outsourcing, contribuyendo en PIB Colombiano con un 2,8%, debido al buen trabajo y confianza de clientes nacionales como internacionales.

Dentro de este proceso, se encuentra también la selección y contratación de personal, debido a que involucra tareas de tiempo y precisión para el buen funcionamiento, de este modo, vinculando talento sumamente capacitado para el desempeño de funciones a vacantes existentes y dentro de los parámetros expuestos por la ley Colombiana.

Por esto, durante el proceso de prácticas, se apoyó este proceso con el grupo Acción Plus, proveniente de servicios en tercerización a diversas empresas y sectores del país. A

continuación se describe el contexto empresarial y un acercamiento de cómo se maneja el mismo.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una estrategia que permita elaborar una propuesta de mejora para el área de reclutamiento y selección de la empresa acción plus, a partir de la información encontrada en el sector.

Específicos

- Identificar las falencias en el área de reclutamiento y selección en la compañía, validando con el área recursos humanos y con empresas del sector.
- Definir un plan de acción que permita a la empresa Accion Plus mejorar los procesos del área de reclutamiento y selección.
- Proponer acciones, que permitan plantear soluciones sobre las áreas críticas de la compañía en el área de talento humano.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa

Acción Plus S.A.S

Misión

Generamos trabajo digno a miles de colombianos para implementar soluciones innovadoras de servicios de Outsourcing y suministro de talento humano, impactando positiva y sosteniblemente la vida de nuestros colaboradores y la productividad de nuestros clientes.

(Acción plus, 2021)

Visión

Ser un grupo empresarial reconocido por su eficiencia operacional y la satisfacción de sus clientes internos y externos. (Acción plus, 2021)

Oferta de valor

Generar la mejor experiencia de servicio para nuestros clientes a partir del entendimiento de sus necesidades, con soluciones innovadoras e impactando su productividad y rentabilidad. (Acción plus, 2021)

Objetivo social

Generar empleo para miles de colombianos aportando al desarrollo humano en Colombia, tomando como eje central el trabajo digno, y así, de esta manera aportando al desarrollo social a través de la entrega de beneficios sociales para más de 35.000 familias.

(Acción plus, 2021)

También en la actualidad cuenta con un comité de Responsabilidad social conformado por 9 miembros, que se encargan de definir los programas que en esa materia se desarrollan. Creado con el objetivo de orientar los lineamientos relacionados con los tres pilares de la responsabilidad social al interior de la organización como lo son (Acción plus, 2021):

- 100% Financieramente sostenible
- 100% Socialmente responsable
- 100% Amigablemente ambiental

Sector económico

Acción plus, es una empresa colombiana líder en la prestación de soluciones de Outsourcing basadas en talento humano, con tendencias positivas al ser financieramente sostenible, socialmente responsable y ambientalmente amigable. Cuenta aproximadamente con 38.000 colaboradores, prestadora de servicios para las principales compañías e instituciones a nivel nacional y principales generadores de empleo. (Acción plus, 2021).

La compañía fue fundada en Cali para el año 1975, con los servicios de selección y suministro de personal temporal, para el año 1992, se consolidaron los procesos de sistematización y presencia permanente para las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira. (Acción plus, 2021).

En 1997, se hizo incorporación de los servicios de Outsourcing en mercadeo, aseo y mantenimiento industrial, y también por medio de la firma de Acciones y servicios S.A.S se creó una línea de negocios dedicada exclusivamente a la prestación de servicios en mercadeo y ventas. (Acción plus, 2021).

Desde el año 2002, está consolidada con el sistema más moderno de selección, contratación, pagos y facturación para el personal en misión, por último en 2007, se dio inicio a la prestación para el sector salud con la creación de la empresa Acción Salud. (Acción plus, 2021).

Acción plus, está compuesta e integrada por las empresas Acción S.A.S., Acción del Cauca S.A.S, Acciones y servicios S.A.S, Acción BPO S.A.S y Acción Salud, las cuales tiene como principio brindar soluciones oportunas y eficientes en recursos humanos, generando de esta manera, valor para sus clientes y grupos de interés, con un respaldo de talento humano confiable, apoyados de las nuevas tecnologías, adaptabilidad al cambio, ajustados a las tendencias y requerimientos en el mercado. (Acción plus, 2021).

 <p>Accion S.A.S. Accion S.A.S es fundada el 14 de agosto de 1.975 para realizar actividades de servicios de personal en misión (Empleo temporal). Ver reglamento.</p>	 <p>Accion del Cauca S.A.S. Es fundada el 13 de marzo de 2.002 para realizar actividades de personal en misión, para las compañías constituidas en los parques industriales del norte del Cauca por Ley 218 (Ley Páez). Ver reglamento.</p>
 <p>Acciones y Servicios S.A.S. Es fundada el 30 de marzo de 1.998 para realizar actividades de servicios en áreas de gestión humana, mercadeo en punto de venta, servicio integral de limpieza, aseo y mantenimiento. Ver reglamento.</p>	 <p>Acción BPO S.A.S Acción BPO S.A.S. Prestación de servicios de gestión de fuerzas de venta, outsourcing de procesos e investigación en el punto de venta. Ver reglamento.</p>
 <p>Accion Salud S.A.S. I.P.S Accion Salud S.A.S es fundada el 19 de julio de 2.007 para realizar actividades de prestación de servicios de salud (Sin internación). Ver reglamento.</p>	 <p>Fondo de Empleados Es fundada el 04 de mayo de 1.999 para realizar actividades de financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario.</p>
 <p>Accion Integral de Riesgos Es fundada el 08 de agosto de 2.013 para realizar actividades de servicios de acompañamiento técnico en la administración de riesgos de seguros (Daños de nuestros clientes).</p>	

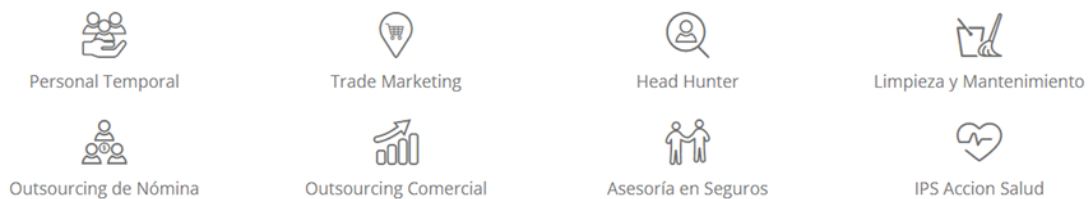
Fuente: Página web Acción plus, (2021).

Servicios de la compañía

Los servicios que ofrece la compañía a sus clientes van relacionados con la productividad de sus áreas, encargados de capacitar, asesorar, contar con sistemas óptimos de

procesos de selección y sistemas de nómina y RRHH, con cobertura a nivel nacional (Acción plus, 2021).

Al ser una empresa con 27.000 empleados activos, 450 clientes activos, con más de 44 años de experiencia y siendo el quinto empleador más grande en Colombia, maneja diferentes servicios que se muestran a continuación:



Fuente: Página web Acción plus, (2021).

- Personal Temporal

Administración de talento humano altamente competitivo, desarrollando un proceso técnico y profesional en el proceso de selección en la búsqueda de candidatos que se ajusten al perfil que necesita el cliente (Acción plus, 2021).

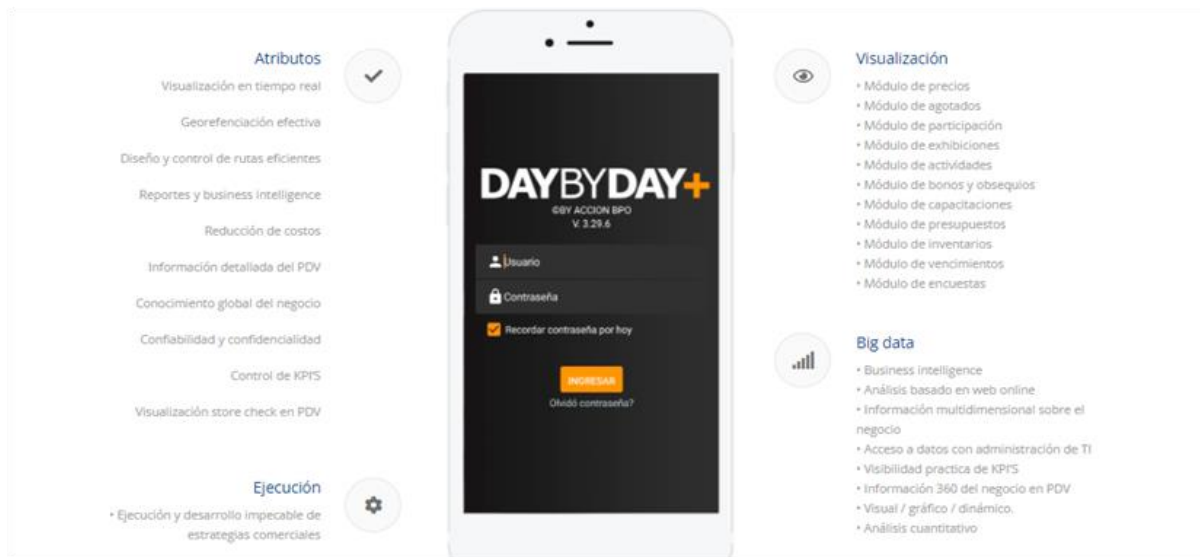
El proceso que maneja la compañía paso a paso se basa en perfilamiento de candidatos, reclutamiento, preselección, entrevista, validación de referencias, presentación de candidatos, contratación y administración de personal (Acción plus, 2021).

- Trade Marketing

Especialistas en mantener marcas en el mercado por medio del servicio Go to Market, de manera eficaz desarrollando canales en el punto de venta, potencializar la rotación y conocer del shopper en el mercado (Acción plus, 2021).

Además, ofrece un sistema de información y auditoría digital que permite hacer gestión en punto de venta en línea, complementando con servicios de operación logística enfocados en almacenamiento y distribución de material POP (Acción plus, 2021).

El sistema de captura de información digital Day By Day y BI, permiten obtener actividades específicas en puntos de venta de mercadeo y comerciales, como se muestra en la siguiente imagen:



Fuente: Página web Acción plus, (2021).

· Head Hunter

Expertos en la búsqueda de línea profesional, proveen talento humano preparado por parte del equipo multifuncional compuesto por analistas de reclutamiento, psicólogos especializados y consultores en técnicas de hunting e investigaciones de mercado para crear la solución a la necesidad del cliente (Acción plus, 2021).

Seleccionan el mejor perfil a través de prueba psicométricas midiendo habilidades, emociones, personalidad y competencias, a través de ADVanced Insights de INNERMETRIX,

combinando los tres mejores perfiles en el mercado y entregando un Feedback de los candidato (Acción plus, 2021).

- Limpieza y mantenimiento

Brinda el servicio Facilities Management, para proyectos en medianas o grandes empresas del sector público o privado en áreas internas como externas de la compañía (Acción plus, 2021).

Creando soluciones de limpieza, desinfección general e industrial en bancos, hospitales, sector educativo y edificios corporativos; Administración de mensajería, salas de reuniones y zonas comunales, también mantenimiento menor en cafeterías, control plagas, plantas eléctricas, ascensores, entre otros (Acción plus, 2021).

- Outsourcing de nómina

Soluciones de nómina y contratación a través de una plataforma tecnológica que permite controlar el ciclo del proceso de gestión de nómina, automatizando los procesos de recursos humanos, reportes de actividad, utilización de pagos fijos y variables que cumplan con los objetivos del Balanced Scorecard.

Ofreciendo la administración de la información sobre los empleados, liquidación de nómina periódicamente, aportes a la seguridad social, liquidación de prestaciones sociales, archivos y soportes como certificados, retenciones, interfaz contables, entre otros procesos (Acción plus, 2021).

- Outsourcing comercial

Provee capital humano para la administración y comercialización de los productos tangibles e intangibles de la empresa cliente, como créditos y libranzas, tarjetas de crédito, créditos de vehículos y de libre inversión (Acción plus, 2021).

- Asesoría en seguros

Administración de procesos de afiliación a seguridad social, con convenios nacionales de manera 100% virtual (Acción plus, 2021).

Afiliaciones integrales con entidades de fondos de pensión como Protección y Provenir, también EPS como Sura, Sanitas, Famisanar, Salud total y Nueva EPS.

- IPS Acción salud

Soluciones de imágenes diagnósticas (radiología, mamografía, tomografía, etc.), cardiología no invasiva (monitoreos, electrocardiogramas, Holter), medicina de trabajo (exámenes médicos ocupacionales). (Acción plus, 2021).

Se cuenta con pruebas de detección de antígenos – COVID19

The image shows two promotional cards for Accionplus services. The left card is for 'Diagnóstico rápido de COVID-19' and the right card is for 'Imágenes diagnósticas y cardiología no invasiva'. Both cards feature the Accionplus logo and a central illustration of a healthcare professional in a white coat holding a clipboard. The left card lists the price as \$80,000, a 30-minute result, and a 99.68% specificity. The right card lists communication channels: WhatsApp (320 760 0906 - 31 8470 5266), email (citas@accionplus.com), and a results portal (reporte@accionplus.com).

Service	Price	Result Time	Specificity	Agenda	Contact
Diagnóstico rápido de COVID-19	\$80.000	30 Minutos	99.68%	Agenda tu prueba a domicilio	322 205 7673 citas@accionplus.com
Imágenes diagnósticas y cardiología no invasiva					WhatsApp: 320 760 0906 - 31 8470 5266 Correo: citas@accionplus.com Resultados: reporte@accionplus.com

Plataformas TI de talento humano

Diseñadas para dar soluciones óptimas e innovadoras en procesos de calidad, para generar valor en las compañías clientes con los servicios de Outsourcing, para los diferentes servicios brindados, para esto se tiene las siguientes plataformas permitiendo actualizaciones en tiempo real, recursos y rapidez.



Fuente: Página web Acción plus, (2021).

Academia acción Plus

Permite capacitaciones y desarrollo para los empleados de manera laboral y profesional.

Enlace 2.0

Permite gestionar y solicitar procesos de selección, teniendo control de las etapas, validando en tiempo real para cada uno de los candidatos.

Queryx 7

Sistema de gestión de recursos humanos que permite brindar una solución informática, modular y con un alto grado de parametrización, maximizando e integrando los procesos en el área de RRHH.

Estructura organizacional



Fuente: Organigrama Acción plus, (2021).

La estructura de la empresa Acción plus, se basa en la comunicación vertical de manera ascendente, debido a que los puestos bajos de la empresa, para poder tener la aprobación de los diferentes procesos que se manejen, debe ser verificada por las gerencias actuales, siendo tomada la última decisión por parte de la gerencia general, en este caso, el señor Jorge Martínez.

De esta manera el sistema jerárquico que se maneja, permite planificar el trabajo y ser repartido por las diferentes áreas y departamentos de gerencia, asignando las funciones y responsabilidades a cumplir por cada miembro de la compañía, y así, permitiendo que crezca efectivamente cada una de las áreas, a fin del objetivo meta propuesto por la compañía.

DESCRIPCIÓN FUNCIONES DEL PRACTICANTE

A continuación se muestran las funciones básicas de la actividad como practicante a la estudiante del Politécnico Grancolombiano:

1. Apoyo en actividades asociadas al archivo, generación de contratos, afiliaciones y manejo documental necesario.
2. Almacenamiento de dotación, control y seguimiento del formato de entrega, control de inventarios.
3. Recepción y liquidación de planillas de nómina, recepción de incapacidades y novedades de ausentismo.
4. Recepción y resolución a PQRS por parte de los trabajadores, recepción y resolución a PQRS por parte del cliente (con supervisión de ejecutivo)
5. Apoyo en las necesidades operativas y administrativas de la agencia o el cliente asignado para la práctica por la compañía.

MARCO TEÓRICO

Capital humano

Según Chiavenato (2009) el capital humano es el elemento fundamental del desarrollo y la clave del éxito de la compañía, por lo tanto, que exista un área que construye talento y cuida el personal se vuelve indispensable.

Para llevar a cabo un proceso apto de selección se utilizan diferentes herramientas, las cuales permiten observar y medir las capacidades, habilidades y fortalezas de los candidatos, así como las falencias presentadas y mejoras para la vacante postulada.

Así mismo, las técnicas de reclutamiento y selección suelen ser hoy en día más objetivas y menos subjetivas, por lo que se emplean una serie de pruebas de idoneidad, lo que permite evaluar la competitividad entre los aspirantes al puesto en misión.

A continuación se hace énfasis sobre la selección, documentación, herramientas para el reclutamiento, modelo de entrevista, pruebas psicotécnicas y formatos.

Norma ISO 9001

Según recurso humano (2016) La norma ISO 9001 es un estándar que regula todos los elementos que debe tener una organización para tener un sistema efectivo de calidad. Las organizaciones que cuenten con un certificado en ISO 9001 generan la garantía de que el servicio es de calidad.

La norma se ha proyectado para satisfacer a los clientes meta, ofreciendo servicios de calidad, y brindado un candidato apto para satisfacer el puesto de trabajo, las acciones a realizar y las habilidades competentes.

Es especializada en llevar la organización en un proceso de selección y reclutamiento para empresas que busquen personal, con ciertos requisitos, como un nivel de educación, habilidades personales para desempeñar la labor y cierta experiencia en el mercado.

Lo cual ha permitido que las empresas de servicios temporales, tengan una base para empezar el proceso, seguido de pruebas psicológicas para medir actitudes, entrevistas para saber información del candidato y su manera de desenvolverse, y por último, exámenes que permitan conocer el estado de salud.

Selección de personal

Según De Ansorena (2005) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros , y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Este proceso se da por parte de la compañía, para elegir entre una serie de candidatos, el que satisfaga de mejor manera los criterios exigidos para ocupar el cargo en misión, expuesto por el cliente meta.

Suele ser un proceso demasiado complejo, que delimita el ingreso de un candidato a una empresa que busca un perfil a suplir definidas necesidades, el cual incluye unas fases de pruebas, entrevistas, y procesos para ser elegido entre un grupo, cumpliendo con ciertas habilidades, experiencias y características a tener en cuenta.

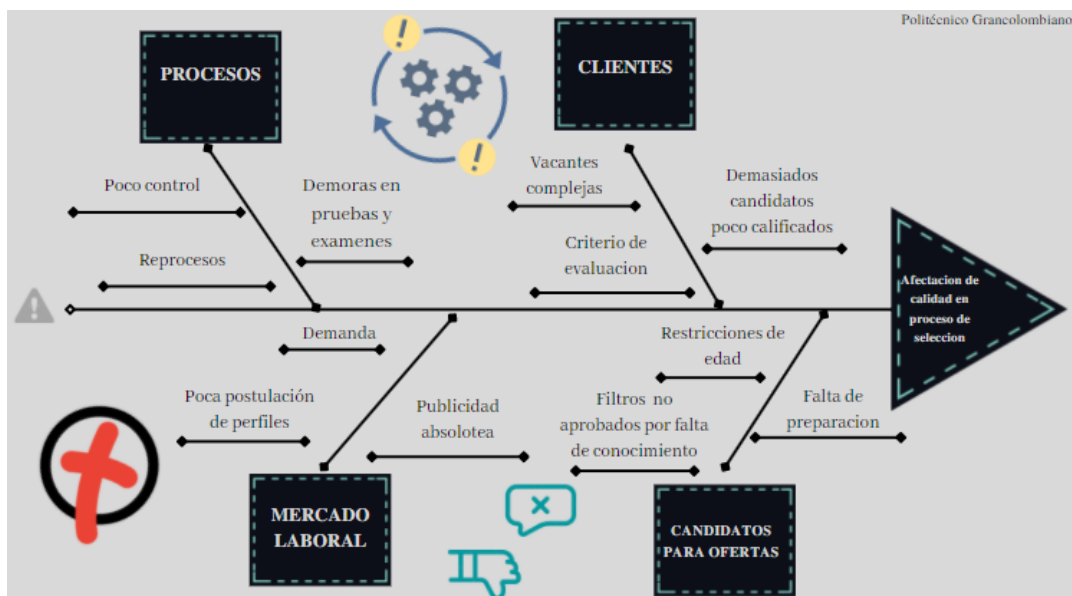
Recurso humano

Según Chiavenato, (2009) en muchas organizaciones se ha sustituido el término de administración de recurso humano (RH), por gestión de talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración del capital humano , administración del capital intelectual y hasta administración con las personas, estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo.

La administración en recursos humanos, es compenetrar el proceso productivo de la compañía, con una serie de mecanismos, herramientas y gestiones, las cuales garantizan que cada empleado cumpla el alcance de objetivos de manera eficaz tanto personal como profesionalmente.

Al sustituir la administración en recursos humanos, se han desarrollado diferentes técnicas que han permitido tener fallas y altibajos en el proceso, empezando desde la parte interna del área, la cual debe estar altamente calificada para la escogencia de candidatos y conocer las necesidades a suplir.

PROBLEMÁTICA



Fuente: Propia, (2021).

Se ha determinado a través de un análisis en las áreas de la compañía, que la problemática que ha sido consecutiva y crítica en los diferentes procesos que maneja, es el área de reclutamiento y selección de personal, dada por recursos humanos para realizar el proceso de escoger el candidato adecuado al puesto de trabajo ofrecido por el cliente, que se destaca por manejar un proceso paso a paso, desde la primera llamada y solicitud de envío de formularios, pruebas a realizar para identificar las competencias, actitudes y habilidades que esta persona puede ofrecer tanto a la vacante como a la empresa en el sistema organizacional, seguido de entrevista de trabajo, exámenes, referidos y selección final para la contratación en

caso de que la persona aplicada cumpla con los requisitos que exige el puesto laboral y haya pasado cada uno de los filtros estipulados.

El proceso de selección y reclutamiento es demasiado importante, debido a que se centra en la adecuada selección de personal, dado que esta contratación aumenta el desempeño de la organización, el beneficio principal de este proceso es ayudar a reducir costos y tiempo, un adecuado trabajo evita contratiempos y ayuda a la eliminación de aplicativos obsoletos que no acrecen de la experiencia necesaria, si en el proceso se llegase a contratar una persona que no cumple con los requisitos, se estarían generando pérdidas en inducción y capacitaciones por hacer una selección inadecuada, por eso debe ser un desarrollo cuidadoso para tener resultados eficientes.

También se ha identificado que los canales de comunicación sobre las ofertas, no siempre generan resultados, debido a que existen muchos candidatos, pero no con las competencias necesarias, además, que para este proceso se miran factores de edad, experiencia en el mercado, estudios dependiendo la vacante, entre otras que son esenciales para un siguiente paso en el aplicativo del 100% para la vacante.

Procesos con mayor dificultad, suelen ser las entrevistas y presentación de pruebas, debido que muchas veces se quedan en los filtros, es aquí donde la mayoría de candidatos aplicados quedan fuera, porque no están capacitados o aptos para el puesto, se necesita hacer de este proceso más efectivo y rápido.

Modelo canvas



Fuente: Propia, (2021)

El modelo Canvas nos permite visualizar los principales aspectos que se involucran en el negocio, que giran en torno a la propuesta de valor y lo que se está ofreciendo. Para este caso se refiere a la propuesta brindada por la compañía acción plus sobre el proceso de selección y reclutamiento, con la finalidad de ofrecerles a sus clientes un candidato activo y que cumpla con las expectativas de la vacante a cubrir.

La propuesta se basa en la reducción de costos al momento de encontrar una candidato que cumpla con los requisitos, el perfil solicitado y apruebe todos los filtros que se tengan durante el proceso de selección y reclutamiento, dando solución a procesos y solicitudes de vacantes Back Up por parte de la compañía hacia el cliente, también se puede observar que los clientes relacionan perfiles tanto en hombre como mujeres jóvenes, de edades entre los 23 y 34 años, a nivel nacional, con experiencia y estudios relacionados a la vacante, canales de comunicación como las redes sociales, las plataformas como bolsas de empleo, SENA y aplicativos de las cajas de compensación, correo electrónico, líneas corporativas y ENLACE 2.0, plataforma de la empresa para llevar una comunicación más eficiente.

Además se observa, los recursos a tener en cuenta por parte de la empresa durante el proceso, la importancia de la publicidad, y claramente en recurso humano, ayuda por parte del psicólogo y el ejecutivo, proceso clave para el servicio prestado y las decisiones, también se necesitan de unos recursos físicos como equipos de cómputo, líneas corporativas y gestión operativas, y unos recursos intangibles como el uso de las plataformas.

También se necesitan unos proveedores clave en el proceso, que permiten ayuda en la toma de decisión, debido a que manejan procesos sumamente importantes para la contratación o solicitud de documentos, en estos se encuentran la toma de exámenes médicos, la aprobación de pruebas por medio de la plataforma Psicoweb y pruebas de conducción si el cargo lo requiere.

Las negociaciones suelen generarse a largo plazo con los diferentes clientes, llevando a cabo un cumplimiento en el proceso y la prestación de servicios, además de la estructura de ingresos y costos que manejaría la compañía para que el proceso sea efectivo.

METODOLOGÍA

Para la realización del diagnóstico expuesto en el área crítica, se toma un enfoque cualitativo, el cual comprende la recolección de datos y procesos utilizados para el estudio del área de selección y reclutamiento, sobre la compañía y la competencia, dando un mayor enfoque del proceso, para que de esta manera, se pueda determinar la problemática que se abordada, a la cual se le estipula un determinado plan de acción a implementar en la compañía con una serie de estrategias, beneficios e impactos interno como externos.

También se va a realizar una investigación de tipo cuantitativo, para la compañía y la competencia, que permita identificar el rendimiento, ingresos totales y márgenes de cada una,

ampliando el estudio, y determinando de este modo el ranking en que se encuentra Acción Plus frente a la competencia.

Reconocimiento de procesos en el área de selección y reclutamiento

En primera medida, se realizará una entrevista directa con la Psicóloga de selección para poder tener una observación más profunda de las etapas que se manejan durante el mismo, que pruebas y exámenes médicos debe presentar el candidato, los documentos requeridos por la compañía y los detalles existentes en cada etapa, para que de este modo se determine el punto crítico, e investigaciones sobre los procesos que manejan las temporales en competencia, para poder hacer una relación entre los mismos.

Y en segunda medida, un estudio sobre los servicios y procesos ofrecidos por las compañías competencia en el sector de suministros de personal, a parte, se hará la realización de estadísticas y gráficos para determinar a través de porcentajes la diferencia entre la empresa y la competencia, dando paso a una serie de estrategias que permitan hacer mejoras para el área de reclutamiento y selección.

La información mostrada a continuación, fue recopilada a través de una entrevista de manera virtual con la Psicóloga del proceso, dejando en evidencia el paso a paso de cada fase, estrategia y gestión desarrollada que desenvuelve la operación.

Población cubierta

Candidatos que aspiraron a las diferentes vacantes durante los seis meses, donde se presentan mayores contrataciones gestionadas por el grupo acción plus, para sus empresas clientes.

Instrumentos

Las herramientas de reclutamiento utilizadas por Acción Plus son los bancos de hojas de vida, correo electrónico, bolsas de empleo como Computrabajo, LinkedIn, entre otras, y mi portal (pagina directa de la compañía para el registro, actualización, consulta y aplicación de ofertas de empleo por la misma).

Formatos

Realización de pruebas psicotécnicas por medio de una herramienta corporativa llamada Innermetrix para diagnosticar, optimizar y valorar el componente humano en las diferentes áreas de la compañía.

Utilizando tests como percepción de diferencias, frases incompletas, aptitud numérica, Barsit y Kostic, prueba de cleaver, Wartegg 8 y 16 campos. Por medio de la plataforma Enlace 2.0.

Proceso

A continuación se muestran las fases que lleva a cabo el proceso de selección y reclutamiento, el paso a seguir por cada candidato, según el alcance que llegue a tener para la vacante a ocupar en misión, por la compañía.

Reclutamiento

El grupo de acción plus cuenta con una amplia base de datos propia para la búsqueda de perfiles eficientes en los candidatos que cumplan con los requisitos específicos pedidos por la empresa cliente.

También es generado a través de convocatorias complementarias presenciales y digitales (a través del portal corporativo).

Selección y contratación

Procesos certificados por ICONTEC, al ser un proceso estructurado en la compañía, satisfaciendo efectivamente el personal requerido por la empresa cliente, garantizado por su calidad y oportunidad de realización.

Contratación a obra labor, para el desarrollo de una labor en específico, las personas contratadas por esta modalidad, cuenta con todas las prestaciones de ley, tal como cesantías, prima de servicios, dotación y vacaciones si es el caso, con pagos mensuales de nómina, más las comisiones por venta si así lo requiere el cargo adquirido.

En el contrato se deja acordado el cargo a ejecutar, la duración del contrato para el cual fue contratado, el pago expuesto desde el comienzo de la oferta y las prórrogas a cumplir. En varios casos un empleado puede ser contratado bajo el mismo contrato, pero con diferentes puestos, dependiendo el cupo y cumplimiento por parte del mismo, no se puede hacer firma de un nuevo contrato, sin terminación del contrato anterior.

Por tanto, la naturaleza del contrato no permite hacer renovaciones una vez terminada la obra contratada, se hace finalización del contrato, si por el contrario, la compañía cuenta con otro puesto en obra labor, se hace el contrato nuevamente con el empleado, lo cual no sería renovación, debido a que es otra contratación diferente a la primera.

El contrato estipula duración según la obra a contratar, determinaciones de un mes, seis meses, un año. Finalizado el contrato, también se puede hacer un acuerdo con cliente y pasar directamente con el mismo a contrato término fijo o indefinido.

Pruebas Psicotécnicas y entrevistas

Realización de diferentes pruebas psicológicas que permitan medir habilidades, personalidades y experiencia evaluadas para gestionar un proceso 100% completo y entrevistas individuales o grupales de manera virtual para un mejor desarrollo.

Estudio de seguridad y referenciación

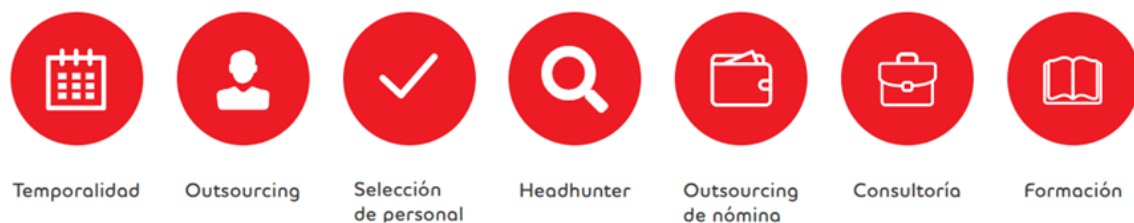
Se requiere de un estudio mediante referencias personales, visita domiciliaria si requiere y evaluación documental, para el proceso de contratación.

Entrenamiento continuo

Dirigido para fortalecer el conocimiento y adaptación de los nuevos colaboradores en la empresa, así como un acercamiento al sector, compañía y cargo para el cual fue contratado en misión, los cursos y normas que debe conocer.

Dando continuidad al proceso, a continuación se muestran los servicios y los procesos de reclutamiento y selección obtenidos por medio de las páginas web de las compañías evaluadas en relación con Accion Plus.

ADECCO Colombia, proceso de selección, reclutamiento y servicios



Fuente: Página web Adecco, (2021).

La temporal Adecco maneja 7 tipos de servicios para las empresas clientes, se tiene en primera instancia la selección de temporalidad, para las altas demandas estacionales, aumentando la

productividad tanto a corto como largo plazo, y ahorrando tiempo y dinero para el cliente de manera eficiente con una fuerza laboral altamente calificada.

Maneja servicios de reclutamiento, selección, formación inicial, continua y plan carrera para los empleados, por último la desvinculación.

Manejan procesos de Outsourcing para procesos administrativos, comerciales, de mercadeo industrial y logístico, mejorando la calidad de los procesos. A su vez hace una selección de personal especializado, con procesos de atracción y búsqueda de perfiles de éxito para las empresas en los diferentes sectores, sus servicios de selección se muestran a continuación:



Fuente: Página web Adecco, (2021).

Manejan el perfil Head Hunter, para tener de la mano a los mejores profesionales a brindar a sus compañías clientes, procesos de Outsourcing en nómina con un software especializado, que permite la solución integral de cálculos de las compañías, sin importar el tamaño.

Con entregas en novedades, planillas AFC y comprobantes, gestiones de pago de seguridad, consultas y control de prestaciones sociales, envío de pagos y archivo personalizado.

También contiene el servicio de consultorías para la mejora de áreas claves en las organizaciones, optimización organizativa y desarrollo de empleados con servicios en valoración de capital, desarrollo RRHH, estrategias organizacionales y seguridad y salud en el trabajo. De la mano con formaciones en los colaboradores desde la compañía, con cursos de formación y coaching en habilidades y objetivos.

ACTIVOS S.A. proceso de selección, reclutamiento y servicios

La temporal Activos maneja 7 tipos de servicios para sus clientes, entre estos están el selección y reclutamiento de personal, contrataciones, manejo de nómina, procesos disciplinarios, asesoramientos legales, servicios para el trabajador y bienestar.

Toda la gestión de selección, reclutamiento y contratación es de manera virtual, con los acreditados exámenes médicos, si así lo requiere el puesto, alianzas con bancos para aperturas de cuentas, firmas electrónicas de contratos con Adobe Sign, notificación al cliente, afiliaciones y consulta del historial del trabajador en misión.

Se hacen pagos de nómina con todas las prestaciones de ley, como lo exige el país, liquidaciones, cesantías, intereses de cesantías, prima, vacaciones, entre otros, con tiempos promedio de liquidación desde el retiro a 8 días y liquidación con paz y salvo a 2 días.

Para los procesos disciplinarios, se maneja recepción de descargos, llamados de atención o suspensión, generación de medidas disciplinarias, seguimientos y demás por vía email.

Brinda asesoramiento con énfasis en RRHH, con firmas especializadas de abogados en derecho laboral, seguridad social, comercial, civil y administrativo.

Planes de bienestar para los clientes, fondos de empleados y convenios para formación laboral, con servicios para el trabajador con canales de atención, sitio web, comprobantes de pago totalmente electrónicos, cajas de compensación y acompañamiento en misión.

El proceso de selección y reclutamiento se maneja con un adecuado acuerdo en los perfiles requeridos por cliente, el reclutamiento es totalmente Online, al igual que la preselección y aplicación de pruebas psicotécnicas.

Al terminar esta faceta, se dirige al candidato a entrevista virtual por competencias para terminación de proceso y pasar a contratación, con verificación documental, estudio de seguridad según como lo acuerde el cliente y por último, verificación de referencias personales.

Ranking y resultados de empresas en suministros de personal



Obtenido de: Dane

En cuanto al sector de servicios, el suministro de personal tuvo una disminución porcentual, en un periodo trimestral, donde se observa que del año 2017 con un 4.3%, al año 2018 paso a un 2.9%, lo que indica una disminución de 1,7% ingresos nominales en las temporales que brindan estos servicios.

En un rango de ventas y crecimiento de 94 empresas líderes en el subsector de suministros de personal temporal, se tiene la siguiente información:

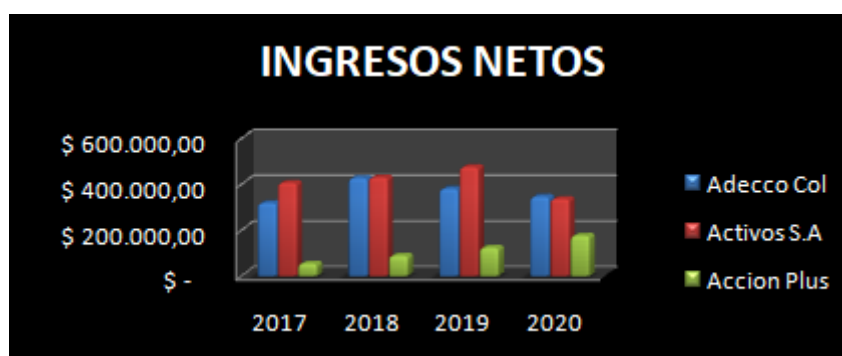
En 2019, el grupo corporativo Eficacia tuvo el liderazgo, por consiguiente el grupo Activos obtuvo el segundo lugar, y la temporal Adecco Colombia ascendió al tercer puesto al ser pasada por el grupo Activos, posteriormente se situaron demás compañías en el ranking de puestos, para Acción plus, se comunicó el quinto puesto entre las temporales de suministros de personal.

Para el subsector de servicios temporales en el año 2020, se dio una cifra líder de 95 empresas en crecimiento de ventas y mercadeo de personal, para la cual el ranking se posiciono de la siguiente manera:

Por su dinamismo y esfuerzo el liderazgo fue asumido por Adecco Colombia y su grupo, seguido del grupo corporativo Eficacia, el tercer puesto esta vez fue para Activos, quien intercambio con la temporal líder, para obtención del grupo Acción plus, ascendió al cuarto lugar de las mejores temporales en Colombia, seguida de una lista larga.

A continuación se muestran la gráfica de ingresos totales para la competencia y la compañía Acción Plus:

INGRESOS NETOS			
	Adecco Col	Activos S.A	Acción Plus
2017	\$ 318.315,00	\$ 406.729,00	\$ 54.783,00
2018	\$ 427.837,00	\$ 430.413,00	\$ 89.376,00
2019	\$ 381.062,00	\$ 475.840,00	\$ 124.324,00
2020	\$ 346.499,00	\$ 336.741,00	\$ 176.307,00

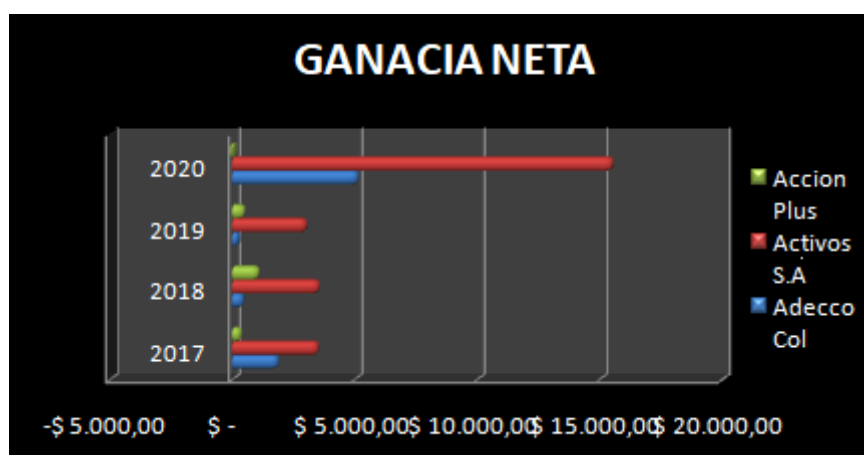


Fuente: elaboración propia

Son las ganancias totales de las temporales comparadas en un tiempo determinado, en este caso de manera anual, el cual se obtiene de restar las ventas totales con los gastos en nómina, servicios, producción, etc. Este indicador nos va a mostrar la rentabilidad que tuvieron las temporales en el sector de suministros de personal, como se observa en la gráfica, para el año 2020 la temporal Adecco fue la que lideró el ranking con unos ingresos de \$346.499 millones, seguida de la temporal Activos S.A con \$336741 millones, para el tercer lugar se posiciona la temporal Acción Plus con un ingreso anual de \$176.307 millones

A continuación se muestran la gráfica de ganancia neta totales para la competencia y la compañía Acción Plus:

GANANCIA NETA			
	Adecco Col	Activos S.A	Acción Plus
2017	\$ 1.815,00	\$ 3.446,00	\$ 295,00
2018	\$ 393,00	\$ 3.484,00	\$ 1.013,00
2019	\$ 213,00	\$ 2.964,00	\$ 429,00
2020	\$ 5.075,00	\$ 15.474,00	-\$ 124,00



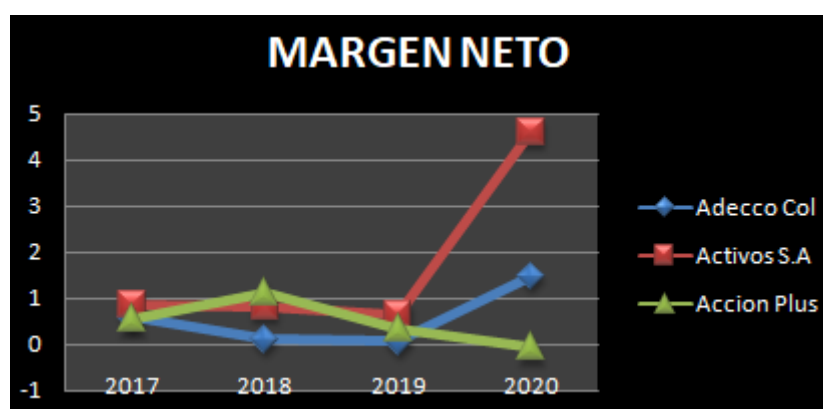
Fuente: elaboración propia

Es el resultado final, determinado en los estados financieros como la medida de rentabilidad después de costos e impuestos, este beneficio muestra la ganancia ganada por la compañía, en otras palabras el efectivo que queda libre después de pagar todos los costos y gastos de la misma. Como se muestra en la imagen la empresa que obtuvo mayor efectivo libre fue Activos

S.A con \$15.474 millones, en segundo lugar la temporal Adecco con \$5.075 millones y la temporal Acción Plus obtiene un resultado negativo, lo que indica que para el año 2020 no obtuvo ganancias después del pago de costos y gastos.

A continuación se muestran la gráfica de margen bruto totales para la competencia y la compañía Acción Plus:

MARGEN NETO			
	Adecco Col	Activos S.A	Acción Plus
2017	0,57	0,85	0,54
2018	0,09	0,81	1,13
2019	0,06	0,62	0,35
2020	1,46	4,6	-0,07



Fuente: elaboración propia

Es el rubro financiero que permite conocer la rentabilidad anual de la compañía, debe ser positivo el porcentaje o la cantidad hallada, debido a que da el resultado de las fuentes de ingresos. Para este último gráfico, se hace la comparación del año 2019 y 2020, identificando la variabilidad que se obtuvo de un año a otro, y como la temporal Acción plus, pasó a tener un resultado negativo, lo que demuestra que la compañía a través de los años ha ido disminuyendo su margen neto, lo cual lo ha ido posicionando en el ranking de suministros de personal, en puestos lejanos al ganador.

Matriz de perfil competitivo

COMPETIDOR 1	ADECCO
COMPETIDOR 2	ACTIVOS S.A
COMPETIDOR 3	ACCION PLUS

MATRIZ MPC												
			ADECCO COLOMBIA			ACTIVOS S.A			ACCION PLUS			
NÚMERO	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN		PUNT AJE	CALIFICACIÓN		PUNT AJE	CALIFICACIÓN		PUNT AJE	
			Tipo	Número		Tipo	Número		Tipo	Número		
1	CRECIMIENTO EN LA PARTICIPACION DEL MERCADO(ULTIMOS CINCO AÑOS)	0.05	Gran Fortaleza	4	0.20	Gran Fortaleza	4	0.20	Fortaleza Menor	3	0.15	
2	PUBLICIDAD EN DIFERENTES CANALES	0.10	Fortaleza Menor	3	0.30	Fortaleza Menor	3	0.30	Debilidad Menor	2	0.20	
3	CRECIMIENTO EN VENTAS (ULTIMOS TRES AÑOS)	0.15	Gran Fortaleza	4	0.60	Gran Fortaleza	4	0.60	Fortaleza Menor	3	0.45	
4	VALORACION EN CAPITAL DE TRABAJO	0.15	Debilidad Menor	2	0.30	Fortaleza Menor	3	0.45	Fortaleza Menor	3	0.45	
5	RENTABILIDAD MARGEN NETO	0.05	Fortaleza Menor	3	0.15	Gran Fortaleza	4	0.20	Debilidad Menor	2	0.10	
6	POSICION RANKING: EMPRESAS SUMINISTROS DE PERSONAL	0.10	Gran Fortaleza	4	0.40	Gran Fortaleza	4	0.40	Fortaleza Menor	3	0.30	
7	CERTIFICACIONES DE GESTION BAJO NTC (ISO 9001)	0.10	Gran Fortaleza	4	0.40	Gran Fortaleza	4	0.40	Gran Fortaleza	4	0.40	
8	NIVEL DE INNOVACION (SERVICIOS NUEVOS EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS)	0.15	Gran Fortaleza	4	0.60	Gran Fortaleza	4	0.60	Gran Fortaleza	4	0.60	
9	RELACION DEUDA/CAPITAL	0.10	Debilidad Menor	2	0.20	Fortaleza Menor	3	0.30	Gran Debilidad	1	0.10	
10	Margen EBITDA	0.05	Fortaleza Menor	3	0.15	Gran Fortaleza	4	0.20	Gran Debilidad	1	0.05	
			1.00			3.3			3.55			2.8

Fuente: elaboración propia

En la matriz de perfil competitivo podemos evidenciar los principales competidores para acción plus en el subsector de suministros de personal, dando a conocer sus debilidades y fortalezas en relación a su posición estratégica, la cual nos permite saber qué factores debe mejorar la compañía en relación a su perfil competitivo y hacia la competencia.

Se concluye de la MPC para la compañía Acción Plus que se encuentra con el puntaje más bajo en relación con sus competidores, evidenciando muchas problemáticas, como la participación en el mercado, debido a que no ha logrado posicionarse entre las tres primeras compañías en suministros de personal, el crecimiento en ventas y ganancias, porque ha ido disminuyendo su situación financiera y la relación deuda capital, que demuestra el alto porcentaje que maneja para responder en este rubro, pero también se evidencian oportunidades en adquirir más certificaciones, innovar con nuevos servicios para sus clientes, lo que proporcionará a largo plazo un crecimiento en el subsector y un alza en sus margen neto.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Se puede evidenciar que la compañía no tiene un gran reconocimiento y posición en el subsector de suministros de personal, lo cual deja en evidencia el nivel de endeudamiento, la poca rentabilidad que tiene la compañía y la publicidad obsoleta que maneja en los diferentes canales de bolsas de empleo para llamar la atención tanto de clientes como de candidatos, también se puede evidenciar que por medio de la pandemia tanto la temporal Adecco como Activos, han implementando procesos de selección, reclutamiento y contratación netamente virtuales, lo que agiliza los tiempos de inicio para los clientes, la propuesta de mejoramiento tiene como enfoque estandarizar los procesos físicos de manera virtual, introduciendo las nuevas tecnologías en la compañía, en segunda medida proponer campañas de marketing, que permitan a la empresa llegar a más clientes meta y candidatos, para que de este modo, inicien procesos con la misma, dando paso a ingresos, por medio de nuevos aliados, y un mejor posicionamiento a futuro en relación con la gran competencia que se observa en el subsector.

Plan de acción y fases estratégicas

A continuación se muestra el plan de acción a realizar para el área de selección y reclutamiento, también se evidencian las fases a seguir durante la propuesta de mejora.

ASPECTOS PARA MEJORAR	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD DEL PLAN
Gestión	Formato en el cual se registran mes a mes el número de vacantes necesarias y contrataciones por cliente.	Diligenciar un formato de seguimiento, en el cual se guarden las gestiones realizadas para las vacantes activas, las vacantes ofertadas y demás información.
Publicidad y marketing	Llegar a los diferentes canales con publicidad llamativa y concreta para que se dé a conocer la empresa, y tener un estándar por vacante ofertada.	Proponer puntos concretos y necesarios en las vacantes ofertadas, para que de este modo, lleguen de manera asertiva al candidato, mejorando el tiempo de búsqueda y agilizando el proceso de selección para el cliente meta.
Procesos tecnológicos	Estandarizar y gestionar las nuevas tecnologías, implementando nuevos procesos, más rápidos y eficientes.	Implementar firma virtual de contratación, mejoramiento en procesos de nómina y facturación netamente virtual, con ayuda de las herramientas en Acción plus y profesionales especializados.

Fuente: elaboración propia

Fases estratégicas

Comprendida por una serie de procesos secuenciales, lo que implica cinco etapas principales que componen las fases de inicio a fin:

1. Inicio del proyecto

Se da comienzo a una reunión, para poder explicar el fin del proyecto, valor y viabilidad del mismo.

2. Planificación del proyecto

En este paso se tienen en cuenta los recursos a utilizar, el presupuesto de financiación, el equipo de trabajo que direccionará cada proceso, también el tiempo de ejecución y las actividades planteadas al principio.

3. Ejecución del proyecto

Se pone en marcha la gestión de riesgos, cambios o modificaciones del proyecto, seguimiento de costos, gastos, recursos y tiempos estipulados.

4. Seguimiento y control del proyecto

Revisión y monitoreo de cada proceso dentro del proyecto, como supervisión y control de fechas de entrega, cálculo de indicadores de rendimiento y demás variaciones en costos y tiempos que pudieron proyectarse.

5. Evaluación y cierre del proyecto

Gestión final del proyecto, con informes y documentación del mismo, para dar finalidad al proyecto de manera eficiente, de esta manera, dando inicio a la implementación.

Fuente: elaboración propia

Recursos, beneficios e impactos

Se estipulan unos recursos necesarios para la propuesta de mejora, con duraciones estándar semanales y un responsable según la actividad o área a tratar, enfocados en la constancia y efectividad de cada proceso descrito anteriormente, los cuales se muestran a continuación:

RECURSO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN
Q7	ACTUALIZACIÓN	INGENIERO EN SISTEMAS	1 HORA SEMANAL
ENLACE	ACTUALIZACIÓN	INGENIERO EN SISTEMAS	1 HORA SEMANAL
PÁGINA WEB	ACTUALIZACIÓN	INGENIERO EN SISTEMAS	1 HORA SEMANAL
PUBLICIDAD	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	ÁREA DE MARKETING	1 HORA DIARIA
PERSONAL S&R	CAPACITACIÓN	PSICÓLOGA DE SELECCIÓN	1 HORA SEMANAL
GESTION	INFORME	EJECUTIVO DE CUENTA	2 HORAS SEMANALES

Fuente: elaboración propia

Beneficios e impactos

En esta etapa, se evidencia que la capacitación para el área de selección y reclutamiento, ofreciendo beneficios en la toma de decisiones y el tiempo de espera del cliente para el candidato seleccionado al cargo en misión, con una preselección, presentación de pruebas y finalmente una entrevista más fluida. Obteniendo candidatos hábiles según la descripción de vacante por medio de los canales digitales, una publicidad suficiente y aumento de canales que distribuyen la ofertas de la compañía, enfocadas en la necesidad del cliente y en ofrecer una propuesta de valor para el candidato.

Y la gestión del proceso genera impactos positivos al determinar qué fases están fallando, que se puede mejorar o simplificar, disminuyendo tiempos, aumentando productividad y fortaleciendo la eficiencia y calidad del proceso, frente a los clientes y a la competencia en el subsector.

Recomendaciones y conclusiones

Todos los procesos de selección y reclutamiento, son de vital importancia para las compañías temporales, por lo cual el plan de mejora propuesto, permite garantizar efectividad y crecimiento, tanto para la compañía como sus clientes, velando por su interés y producción.

Se propone hacer un control semanal para cada una de las actividades, con el fin de evaluar su gestión y realización de la misma, abriendo paso a nuevas oportunidades de mejora u otros procesos que lo requieran.

También, se planteó como alternativa de solución, la actualización e implementación de nuevos procesos, de la mano con las herramientas ofimáticas y propias de la compañía, con el fin de hacer un uso efectivo de la tecnología, permitiendo modificaciones y creando trazabilidad de los cambios realizados, con una mejor gestión y más rápido.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Acción Plus, talento integral. (2021). *Quienes somos, acerca de nosotros toda información*. Obtenido de: <https://www.accionplus.com/acerca-de-nosotros/>

Pérez, O. (09 septiembre de 2015). *6 errores comunes en el proceso de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-errores-comunes-en-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>

Gestión del talento. (27 enero de 2021). *¿Problemas en la selección de personal? Causas y soluciones*. <https://interimgrouphr.com/blog/gestion-talento/problemas-seleccion-personal/>

Rivera, A. (2019). Reclutamiento de selección y personal empresarial. *Revista científica ciencias económicas y empresariales*, <http://fipcaec.com/ojs/index.php/es>

Revista Semana. (17 abril de 2021). *Colombia, en el mapa mundial del sector BPO*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/colombia-en-el-mapa-mundial-del-sector-bpo/202100/>

Procolombia. (15 mayo de 2020), *Industria 4.0 Colombia apuesta por mantener y generar nuevos puestos de trabajo en el sector BPO*. <https://procolombia.co/noticias/colombia-hoy/industrias-40-colombia-apuesta-por-mantener-y-generar-nuevos-puestos-de-trabajo-en-el>

Procolombia (2020). *Outsourcing de servicios BPO*. <https://investincolombia.com.co/es/sectores/tecnologia-de-la-informacion-e-industrias-creativas/outsourcing-de-servicios-bpo>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Alfaro castellanos, C. (2012). *Administración de personal*.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf

La república, (01 de agosto 2018). *Sector servicios: desempeño reciente y perspectivas*.
Obtenido de: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-servicios-desempeno-reciente-y-perspectivas-2755195>

Activos, (2021). *Portafolio de servicios*, obtenido de:
https://www.activos.com.co/servicios_temporales_activos/

Adecco, (2021). *Empresas, conoce nuestros servicios en selección de personal*. Obtenido de: <https://www.adecco.com.co/empresas/>

DANE, (12 de abril 2020) *Boletín técnico encuesta mensual de servicios*. Obtenido de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_febrero_19.pdf

Tovar Fermin, (17 de noviembre). *Selección de recurso humano*, Obtenido de: <https://www.eumed.net/ce/2011b/arc.html>

Recursos humanos, (4 de agosto 2016), *La ISO 9001*. Obtenido de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/>