

**Propuesta de un plan para el proceso de selección de personal basado en competencias para  
la empresa Aliños la Garza, Pasto – Nariño, a fin de impulsar el cumplimiento de los  
objetivos organizacionales previstos para el año 2021**

**Diana Marcela Díaz García**

**Diana Marcela Devia Marín**

**Claudia Andrea Fernández**

**Yulei Margarita Beltrán**

**Lucelly Fori Villegas**

**Trabajo para optar al título de Administradoras de Empresas**

**Tutor:**

**Andres Felipe Pérez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN**

**Programa de Administración de Empresas**

**9 de mayo de 2021**

## Tabla de contenido

Lista de tablas .....	5
Lista de imágenes.....	6
Lista de gráficos .....	7
Lista de anexos.....	8
Resumen.....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
Objetivos.....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Problema .....	15
Descripción del problema.....	15
Planteamiento del Problema.....	15
Antecedentes del problema .....	16
Justificación .....	19
Marco teórico .....	21
Selección de talento humano.....	21
Técnicas de selección .....	23
Técnicas de recopilación de datos acerca del cargo. ....	24

Técnicas de selección de personas.....	25
Etapas de selección .....	29
Modelo de selección de personal por competencias. ....	29
Concepto de competencia.....	31
Modelo de competencia basado en la conducta.....	33
Tipos de competencias.....	35
Proceso de selección por competencias .....	37
Marco legal .....	43
Disposiciones legales .....	43
Constitución Política de Colombia.....	43
Código sustantivo del trabajo .....	43
Norma ISO 9001:2000.....	43
Sentencias .....	44
Metodología .....	46
Tipo de investigación .....	46
Población y muestra.....	47
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	47
Resultados.....	48
Aplicación de la entrevista .....	48
Análisis de resultados.....	51
Plan de selección de personal basado en competencias .....	53

Proceso de selección por competencias .....	68
Recomendaciones .....	74
Conclusiones.....	76
Referencias.....	78
Anexo 1 Entrevista gerente Aliños la Garza.....	81

### Lista de tablas

Tabla 1 Técnicas para recopilar información acerca del cargo .....	24
Tabla 2 Etapas de la entrevista .....	26
Tabla 3 Tipos de pruebas de conocimiento.....	27
Tabla 4 Factores y pruebas .....	28
Tabla 5 Competencias transversales .....	36
Tabla 6 Competencias técnicas, gerenciales y organizacionales del gerente .....	55
Tabla 7 Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales de secretaria.....	56
Tabla 8 Competencias técnicas, instrumentales y orgniazacionales de auditor.....	58
Tabla 9 Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales de los operarios de producción.....	59
Tabla 10 Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales del coordinador de producción.....	60
Tabla 11 Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales del supervisor .....	61
Tabla 12 Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales del jefe de ventas.....	63
Tabla 13 Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales del impulsador .....	64
Tabla 14 Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales del coordinador financiero	65
Tabla 15 Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales del contador .....	67

**Lista de imágenes**

Imagen 1 Modelo iceberg .....	34
-------------------------------	----

**Lista de gráficos**

Gráfico 1 Organigrama Aliños la Garza .....	53
Gráfico 2 Proceso de selección de personal por competencias.....	69

**Lista de anexos**

Anexo 1 Entrevista gerente Aliños la Garza.....	81
---	----



## Resumen

El presente proyecto de investigación se realiza con la finalidad de impulsar el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos por parte de la empresa Aliños la Garza para el año 2021, por medio del diseño de un plan de selección de personal basado en competencias, esto teniendo en cuenta que en la actualidad el capital humano es considerado uno de los factores más importantes para el adecuado funcionamiento de la organización y la obtención de un reconocimiento y posicionamiento dentro del mercado.

Para el diseño del plan de selección por competencias, se llevó a cabo un estudio situacional de la gestión del talento humano de la empresa Aliños la Garza, con el fin de identificar como lleva a cabo el procesos de reclutamiento y selección de personal, esto por medio de la aplicación de una entrevista a la gerente de la organización y el análisis de datos contemplados en investigaciones anteriores, todo ello con base a un enfoque cualitativo bajo un tipo de investigación descriptiva no experimental.

Con los resultados obtenidos tras el análisis de la información primaria y secundaria recopilada, se podrá evidenciar como la implementación de un proceso de selección de personal basado en competencias, permitirá a la empresa Aliños la Garza desarrollar adecuadamente cada una de sus actividades productivas, comerciales, administrativas y financieras, aspectos que conllevaran al cumplimiento de cada uno de sus objetivos establecidos.

**Palabras claves:** reclutamiento, productividad, cargo, capacidad, actividades, rentabilidad.

### **Abstract**

This research project is carried out in order to promote the fulfillment of the organizational objectives established by the company Aliños la Garza for the year 2021, through the design of a personnel selection plan based on competencies, this taking into account Note that human capital is currently considered one of the most important factors for the proper functioning of the organization and obtaining recognition and positioning within the market.

For the design of the selection plan by competencies, a situational study of the management of human talent of the company Aliños la Garza was carried out, in order to identify how the recruitment and selection process of personnel is carried out, this by through the application of an interview to the manager of the organization and the analysis of data contemplated in previous research, all based on a qualitative approach under a type of non-experimental descriptive research.

With the results obtained after the analysis of the primary and secondary information collected, it will be possible to show how the implementation of a personnel selection process based on competencies will allow the company Aliños la Garza to adequately develop each of its productive, commercial, administrative and financial aspects that will lead to the fulfillment of each of its established objectives.

**Keywords:** recruitment, productivity, position, capacity, activities, profitability.

## **Introducción**

Una empresa es concebida como una unidad productiva conformada por un conjunto de personas que poseen unos objetivos en común, los cuales se encuentran direccionados a obtener un beneficio. De este concepto, se puede identificar que uno de los pilares fundamentales para el buen funcionamiento de las empresas es el recurso humano, es por esta razón, que resulta indispensable que las organizaciones estén conformadas por personal idóneo, que cuente con las capacidades, aptitudes y competencias requeridas, para que desarrollen eficientemente cada una de sus actividades, propendiendo que la organización sea competitiva y logre un posicionamiento y reconocimiento en el mercado objetivo.

Según lo anterior, se evidencia la importancia de que las empresas tengan muy presente la forma en que se elige al talento humano, por lo que en el evento de que la organización contrate a personas poco capacitadas para desempeñar su cargo, se podrán generar grandes pérdidas, ya que por un lado, la ejecución de las actividades se verán retrasadas y por el otro el desempeño laboral disminuirá significativamente, afectando la rentabilidad y productividad de la misma. Por tal motivo, es imprescindible que se defina de manera detallada el proceso de selección de personal, en donde se prevean las etapas, métodos, técnicas e instrumentos que se aplicaran para la acertada elección de las personas.

Ahora bien, la selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa elige de manera exhaustiva a un aspirante apto para desempeñar un determinado cargo. Este proceso cumple un doble objetivo, el primero es seleccionar a los candidatos que cumplan con los requerimientos establecidos para el cargo; y el segundo es mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como también la eficacia de la organización, por tal motivo, es necesario que exista un buen procedimiento para reunir al mejor personal.

En concordancia con lo anterior, se puede establecer que en un mercado tan competitivo como el de hoy en día, el contar con personal competente, capacitado y experimentado no es un objetivo más, si no un requerimiento para que las empresas sean más rentables y competitivas, por lo que, para llevar a cabo el proceso de selección de personal toda organización aparte de evaluar lo concerniente a la hoja de vida, la experiencia, los conocimientos, etc., deberá tener en cuenta lo relacionado a las competencias, es decir, a las cualidades que posee el aspirante para un determinado cargo, por lo tanto, no solo se limitara a indagar sobre su inteligencia, si no sobre las competencias que este tenga, es decir, las características propias de la persona, de tal manera de que si existe la combinación de inteligencia y competencia dará como resultado un empleado ejemplar, el cual podrá contribuir significativamente al mejoramiento de la productividad, al fortalecimiento del clima laboral, al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

Teniendo en cuenta estos aspectos, surge la necesidad de diseñar un plan basado en competencias para la selección del personal de la empresa Aliños la Garza, en aras de impulsar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Aliños la Garza, es una empresa Nariñense dedicada a la producción y comercialización de condimentos alimenticios, que en la actualidad se encentra en un proceso de expansión del mercado, por lo tanto, requiere contar con personal que posea conocimiento, experiencia, capacidades, habilidades y competencias que le permitan desarrollar adecuadamente sus actividades, potenciando así el rendimiento laboral y el cumplimiento de sus objetivos.

Con el desarrollo del presente proyecto, se pretende obtener como resultado el fortalecimiento del proceso de selección de personal de la empresa Aliños la Garza, por medio de la implementación de un sistema basado en competencias, el cual permitirá que la organización

sea capaz de elegir al candidato más idóneo para el desarrollo de las actividades productivas, comerciales y administrativas, el cual además de cumplir con el perfil requerido, debe contar con potencial y capacidad de adaptación, aspectos que resultaran favorables para el cumplimiento de cada uno de los objetivos organizacionales.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan para el proceso de selección de personal basado en competencias para la empresa Aliños la Garza, Pasto – Nariño, a fin de impulsar el cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos para el año 2021.

### **Objetivos específicos**

Identificar como la empresa Aliños la Garza lleva a cabo el proceso de selección de personal.

Identificar los objetivos organizacionales de la empresa Aliños la Garza.

Identificar los cargos existentes dentro de la empresa Aliños la Garza con sus correspondientes funciones, salarios, perfiles y las competencias requeridas para cada uno de los cargos.

Elaborar una propuesta de mejoramiento para la selección de personal basada en las competencias requeridas para cada cargo.

## **Problema**

### **Descripción del problema**

Hoy en día, el proceso selección de personal es considerado como uno de los más importantes al interior de las organizaciones, toda vez que por medio de este y tras la aplicación de diferentes técnicas y herramientas se podrá incorporar adecuadamente a las personas más idóneas, que cumplan con los requerimientos establecidos para un determinado cargo.

Es por esta razón, que en la actualidad, gran parte de las empresas se están enfocando en la aplicación de diferentes estrategias, tendientes al fortalecimiento de dicho proceso, una de ellas es la implementación de un proceso de selección basado en competencias, el cual se centrara en examinar lo referente a los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los aspirantes, esto con el fin de escoger al mejor candidato.

La empresa Aliños la Garza, en la actualidad contempla dentro de sus objetivos organizacionales ampliar la planta de producción y expandir su mercado, por tal motivo, es necesario que se encuentre integrada por capital humano competente, que le aporte valor y contribuya a la consecución de dichos objetivos. Es por ello que resulta indispensable desarrollar una propuesta de un plan para el proceso de selección de personal basado en competencias, el cual tiene como fin fortalecer dicho proceso.

### **Planteamiento del Problema**

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo el diseño de un plan para el proceso de selección de personal basado en competencias, permitirá que la empresa Aliños la Garza, Pasto – Nariño, impulse el cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos para el año 2021?

## **Antecedentes del problema**

En la actualidad, el talento humano es considerado como un factor clave para el éxito empresarial, ya que el contar con personal idóneo permitirá generar una ventaja competitiva, la cual potenciara significativamente la rentabilidad, el reconocimiento y posicionamiento de las organizaciones. Es por esa razón, que hoy en día las empresas además de invertir en los procesos productivos y comerciales, se enfocan en mejorar la planta de personal, todo ello por medio de una gestión estratégica del recurso humano, la cual se centra en fortalecer diversos procesos entre ellos el proceso de selección de personal.

La selección de personal, es un proceso mediante el cual una empresa elige de manera exhaustiva a un aspirante que cumpla con todos los requerimientos establecidos para un determinado cargo, según Pereda y Berrocal (2006) la selección “es el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante (p.28)”. En este sentido, se puede establecer que para llevar a cabo dicho proceso, las empresas deberán prever un procedimiento que permita captar en debida forma al personal requerido, el cual deberá cumplir con todos los criterios solicitados para el cargo.

Generalmente las organizaciones al momento de seleccionar al personal, se limitan en realizar un conjunto de actividades tales como la revisión del currículum vitae, la evaluación de los requerimientos para el cargo, la aplicación de test psicológicos y la entrevista, aspectos que no están mal, sin embargo, si se pretende seleccionar al mejor personal, es necesario poner en practica otros aspectos relacionados a la identificación y evaluación de competencias, entendidas estas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los trabajadores obtener un desempeño adecuado en su lugar de trabajo.



David McClelland (1973), fue uno de los precursores del modelo de selección por competencias, quien por medio de su artículo “evaluar la competencia en lugar de la inteligencia”, llegó a la conclusión de que las aptitudes académicas de una persona tales como sus estudios y calificaciones, no van a permitir predecir el desempeño laboral de los trabajadores, por ende, propone conocer las características subyacentes de cada persona, las cuales son las capacidades cognoscitivas (aptitudes), los rasgos de personalidad, las tendencias de conducta (actitudes) y los conocimientos adquiridos (teóricos y experienciales), aspectos que permitirán analizar los comportamientos y la acción exitosa en la actividad profesional. En resumidas cuentas McClelland, baso su análisis en la evaluación de cargos por medio de las competencias, es decir, estudio a las personas que ostentaban un desempeño alto, para definir el cargo con base a las conductas y características de dichas personas.

Por su parte, Spencer & Spencer (1993) señalan que “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (p.59), aduciendo así que las competencias permiten predecir el comportamiento de las personas, cuando se enfrentan a una gran variedad de situaciones o desafíos dentro del ámbito laboral. Para el desarrollo de esta teoría por competencias Spencer y Spencer plantearon el modelo del iceberg, el cual hace referencia a lo que es visible y no visible de la personas con relación a su conducta, con respecto a lo visible, sostienen que son las habilidades y los conocimientos y lo no visible son los valores, autoimagen, rasgo y motivos, siendo estos últimos aspectos los que deben ser objeto de evaluación, para así determinar qué tan apto es el aspirante.

López (2010), en su artículo la selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, señala que “la gestión humana por competencias, busca

desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia” (p.134), por lo tanto, según el autor para contar con trabajadores idóneos se requiere que las organizaciones implementen una serie de estrategias tendientes a la identificación de todas aquellas capacidades y habilidades que poseen los aspirantes, para así conseguir resultados óptimos que favorezcan a la productividad y rentabilidad de la organización.

Con base a lo referenciado, se puede establecer que hoy en día no solo resulta necesario analizar los estudios y experiencia que posee el aspirante al cargo, si no identificar todas aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que este tenga, para así tener certeza de que el aspirante efectivamente cumple con cada uno de los requerimientos del cargo, por lo cual podrá aportar significativamente al desarrollo empresarial.

## **Justificación**

Aliños La Garza, es una empresa de carácter privado que fue constituida el día 15 de julio del año 2001, su actividad económica es la producción y comercialización de condimentos alimenticios en el departamento de Nariño y departamentos aledaños. La organización, en los últimos años ha logrado obtener un posicionamiento dentro del mercado, debido a que cuenta con un amplio portafolio de productos, que son reconocidos por su alta calidad y sus buenos precios.

En la actualidad, Aliños la Garza entre sus principales objetivos contempla ampliar su planta de producción y expandir su mercado, por lo que pretende que sus productos sean comercializados en diferentes zonas del país, logrando así competir con grandes organizaciones especializadas en la producción y comercialización de condimentos alimenticios, tal como la empresa El Rey. Es por esta razón, que resulta indispensable que la organización, prevea como realizar adecuadamente el proceso de selección de personal, toda vez que este es el factor clave para que se logre cumplir con cada uno de los objetivos establecidos.

Ahora bien, Aliños la Garza para llevar a cabo la contratación de nuevo personal, en primer lugar agota el proceso de reclutamiento, el cual es realizado por una empresa especializada, quien se encarga de publicar la vacante, recepcionar las hojas de vida y finalmente remitirla a la empresa de condimentos. Una vez, recibida toda la documentación, la gerencia de la organización procede a la revisión de las hojas de vida de los aspirantes, la evaluación de los requerimientos establecidos para el cargo y finalmente la entrevista, en donde se trata de ahondar acerca de la vida, experiencia y aptitudes del aspirante.

Con base a lo anterior, se puede establecer que si bien, durante el proceso de selección de personal, la empresa Aliños la Garza evalúa y entrevista a los candidatos, resulta indispensable

que además de lo establecido, la organización cuente con un proceso orientado a las competencias del futuro integrante, ya que por medio de ellas se podrán lograr resultados óptimos, fortaleciendo significativamente el rendimiento y productividad de la empresa.

Según ello, siendo el talento humano una de las herramientas fundamentales para el buen funcionamiento de la organización, es necesario que la empresa Aliños la Garza para impulsar el cumplimiento de cada uno de sus objetivos organizacionales, fortalezca sus estrategias de selección de personal, las cuales no solo deben ir orientadas al análisis de la experiencia y estudios del aspirante, sino también en las competencias que este posee. Así lo ha establecido McClelland, D. (1973) en su artículo evaluar la competencia en lugar de la inteligencia, disponiendo que “las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo” (p.1), por lo que para el éxito en el proceso de contratación de una persona, no es suficiente el título que se aporte, ni su hoja de vida o habilidades, sino que además de ello, se requiere evaluar las características propias de las personas, es decir, sus competencias.

Teniendo en cuenta ello, surge la necesidad de realizar el presente proyecto de grado, el cual tiene como fin identificar como el desarrollo e implantación de un plan de selección basado en competencias, permitirá que la organización cumpla a cabalidad con cada uno de sus objetivos organizacionales previstos para el año 2021.

## Marco teórico

### Selección de talento humano

En la actualidad, el personal es considerado como uno de los elementos fundamentales dentro de toda organización, situación que conlleva a que las empresas desarrollen e implementen estrategias que les permitan seleccionar y contratar al mejor equipo de trabajo, el cual contribuya en el desarrollo empresarial.

Con base a la importancia que posee el talento humano, se evidencia que el proceso de selección de personal hoy en día juega un papel fundamental en las empresas, ya que de este va a depender que la organización se encuentre integrada por personal idóneo, que cuente con las capacidades y competencias requeridas para el buen desarrollo de sus actividades. Según Chiavenato (2007) la selección de personal tiene como objetivo “Buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponible, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización ”. (pág. 169)

En este sentido, la selección de personal se concibe como la ejecución de un conjunto de pasos que tiene como fin proveer a la empresa al capital humano que cumpla con los criterios y características que esta solicita, con ello se pretende según Chiavenato (2007) solucionar dos problemas básicos los cuales son “1) La adecuación de la persona al trabajo, 2) La eficiencia y eficacia de la persona en el puesto ” (p. 191). En consecuencia, la etapa de selección debe proporcionar no solo una calificación del cargo y los aspirantes, sino también un pronóstico o una proyección de cómo se desempeñará en el futuro la persona que se ha elegido para un determinado cargo.

Chiavenato (2007) indica que para llevar a cabo la selección de personal de una manera objetiva, precisa y válida, resulta indispensable que el área de talento humano, cuente con toda la información relacionada al cargo a proveer, toda vez que a partir de esos datos se podrá definir el perfil del ocupante, en donde se especifiquen las características psicológicas, físicas e intelectuales, todo ello se plasmará en una ficha de especificaciones que permita estructurar en debida forma dicho proceso.

Así las cosas, la selección de personal debe ser vista como un proceso de comparación y un proceso de decisión. Con respecto a la comparación, esta se realiza entre dos variables, la primera de ellas (variable X) es suministrada por el análisis y especificación del cargo que se proveerá, es decir, las exigencias que debe cumplir el aspirante al cargo y la segunda (variable Y) se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección. En este sentido, Chiavenato (2007) ha establecido que:

“Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.

Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.

Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo”. (p.171)

Chiavenato (2007) dispone que la ejecución del proceso de comparación tiene que ser realizado por personas especializadas en la selección de personal, ya que ellos serán quienes mediante un proceso plenamente definido, comparará a los diferentes candidatos que se postularon a un determinado cargo, con el fin de verificar quien cumple o no con lo solicitado. Una vez realizado el proceso de comparación, se puede presentar la situación de que varios aspirantes cumplan con los criterios solicitados para el cargo, por lo que los encargados deben remitir la responsabilidad de decisión al organismo solicitante, es decir, a los jefes o gerentes,

quienes tendrán la potestad de aceptar o rechazar a las personas que el equipo de selección les recomendó.

El proceso de decisión, como se estableció recae directamente al solicitante, para lo cual según Chiavenato (2007), puede basar su elección en alguno de los siguientes modelos de comportamiento:

**Modelo de colocación:** cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

**Modelo de selección:** cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

**Modelo de clasificación:** es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. (p.172)

### **Técnicas de selección**

Teniendo en cuenta que la selección de personal es un proceso de comparación y decisión, es fundamental seleccionar las técnicas que se utilizaran para recopilar información tanto del puesto a proveer como de los aspirantes.

### **Técnicas de recopilación de datos acerca del cargo.**

Para recopilar información acerca del cargo, Chiavenato (2007), expone que se puede realizar por medio de:

**Tabla 1**

*Técnicas para recopilar información acerca del cargo*

Técnica	Descripción
Análisis del cargo	Se realiza un inventario relacionado al cargo y las exigencias que debe cumplir el aspirante.
Aplicación de la técnica de los incidentes críticos	Se basa en la observación y reporte de los hechos y comportamientos que tengan los trabajadores, teniendo en cuenta el desempeño ya sea bueno o malo, esto con el fin de identificar las características de los nuevos candidatos.
Análisis de la solicitud del empleado	Se basa en el estudio de los datos contemplados en la solicitud emitida por el jefe inmediato, en la cual especifica cada uno de los requerimientos que el candidato debe cumplir.
Análisis del cargo en el mercado	Cuando se va a crear un cargo nuevo en la empresa, se deberá examinar este cargo en otras compañías, con el fin de identificar los contenidos y requisitos.
Hipótesis de trabajo	Cuando no sea posible aplicar ninguna de las anteriores alternativas, se deberá realizar una predicción del contenido del cargo y los requisitos y características que se requieran.

Fuente: elaboración propia



Toda la información recopilada tras la aplicación de alguna de las técnicas descritas, se va a transformar en una ficha de especificaciones del cargo, la cual contemplara todas las características psicológicas y físicas que el aspirante deberá cumplir para que desempeñe adecuadamente el cargo. Con base a la ficha elaborada, se podrá establecer cuál es la técnica de elección más apropiada para seleccionar al aspirante.

### **Técnicas de selección de personas**

Una vez se obtenga la información concerniente al cargo a proveer, las características de los aspirantes y se haya elaborado la ficha de especificaciones, se procede a elegir las técnicas que se aplicaran para evaluar y seleccionar al candidato más apto. Según Chiavenato (2007), existen cinco técnicas a saber, entre ellas se encuentran:

#### **Recepción y análisis de curriculum vitae y formulario de postulación.**

##### Curriculum vitae

Según Rodríguez (2011) “el currículum vitae constituye un documento donde se presenta en forma resumida información sobre el historial académico y experiencias laborales de una persona” (p.1). Por lo tanto, el aspirante deberá destacar cuáles son sus fortalezas y asimismo proporcionar información relacionada a sus conocimientos, aptitudes y experiencias.

##### Formulario de postulación

Chiavenato (2002) establece que: “la plantilla de solicitud de empleo es un formulario usualmente proporcionada por la empresa donde el candidato llena anotando datos personales, formación académica, experiencia, conocimientos, dirección y teléfonos para establecer contacto”. (p. 160)

Es importante tener en cuenta, que algunas empresas manejan unos formularios de hojas de vida propios, por ende, el aspirante deberá diligenciarlo conforme a los lineamientos y requerimientos establecidos por parte de la organización.

### **Entrevistas de selección**

Llanos (2005) señala que “la entrevista en una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes” (p. 20)

Según Chiavenato (2002), la entrevista “es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos; fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y el entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación” (p. 250). Asimismo asevera que la entrevista, está supeditada por unas etapas a saber:

#### **Tabla 2.**

##### *Etapas de la entrevista*

Etapa	Descripción
Preparación de la entrevista	El entrevistador debe estar adecuadamente informado con respecto a los requisitos y característica que debe tener el aspirante del cargo a proveer,
Ambiente	El ambiente hace referencia al aspecto físico, es decir, al lugar; y al aspecto psicológico.
Desarrollo de la entrevista	Es la entrevista como tal.
Terminación de la entrevista	Una vez el entrevistador haya realizado la totalidad de las preguntas, este deberá

	indicar que la entrevista a llegado a su fin, asimismo debe brindar información al entrevistado de los pasos a seguir.
Evaluación del candidato	Una vez el entrevistado se marcha, el entrevistador evalúa las respuestas para tomar una decisión.

Fuente: Elaboración propia

### **Prueba de conocimiento o capacidad**

Este tipo de pruebas, tiene como finalidad evaluar el grado de conocimientos y habilidades que posee el aspirante. Según Chiavenato (2002), estas pruebas pueden ser:

#### **Tabla 3.**

##### *Tipos de pruebas de conocimiento*

Tipo de prueba	Descripción
Según la manera de aplicación	- Orales - Escritas - De realización (ejecución de un trabajo)
Según el área de conocimiento	- Generales - Específicas
Según la manera como se realiza la prueba	- Tradicional: poseen pocas preguntas - Objetivas: abarcan un área grande de conocimiento, por lo tanto, se realizan más preguntas. - Mixtas: se mezclan las preguntas tradicionales y objetivas

Fuente: Elaboración propia

### **Pruebas psicométricas**

Chiavenato (2002) establece que “Si bien las pruebas de conocimientos miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicotécnicas miden las aptitudes

individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo”. (pág. 156).

Thurstone (1967), definió siete factores y organizó una serie de pruebas para medir a los aspirantes, estas son:

**Tabla 4**

*Factores y pruebas*

Factor	Pruebas
Factor V o comprensión verbal	Se realizan pruebas de lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc.
Factor W o fluidez verbal	Se realizan anagramas, rimas, etc.
Factor N o numérico	Se relaciona con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.
Factor S o relaciones espaciales	Es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
Factor M o memoria asociativa	Se realizan pruebas de memoria mecánica y apareamiento; incluye memorización.
Factor P o rapidez perceptual	Es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez similitudes y diferencias.
Factor R o Inducción o razonamiento general	Habilidad para solucionar problemas

Fuente: Elaboración propia

**Pruebas de personalidad**

Este tipo de pruebas, tiene como finalidad analizar los rasgos adquiridos (carácter) y los rasgos innatos (temperamento) que posea el aspirante.

### **Técnicas de simulación**

Es una técnica mediante la cual el aspirante represente un papel dentro de la empresa, bien sea de forma aislada o interacciona con otras personas.

### **Etapas de selección**

El proceso de selección de personal se conforma por varias etapas que se desarrollaran mediante la aplicación de las técnicas referenciadas anteriormente. Chiavenato (2002), señala que las principales etapas del proceso son:

Etapas 1: Entrevista

Etapas 2: Prueba de conocimiento

Etapas 3: Entrevista técnica

Etapas 4: Pruebas psicométricas

Etapas 5: Prueba de personalidad

Etapas 6: Entrevista con el gerente

Etapas 7: Aplicación de técnica de simulación

Etapas 8: Decisión de aprobación o rechazo (p.230)

Es importante tener en cuenta que en cada empresa el proceso de selección puede variar, todo ello con base a las características y requisitos que tenga el cargo que se pretende proveer. De esta manera, el proceso de selección puede llevarse a cabo por medio del desarrollo de una sola etapa hasta cinco o más etapas.

### **Modelo de selección de personal por competencias.**

En un mercado tan cambiante y competitivo como el de hoy en día, las empresas necesitan contar con empleados más competentes que se adapten a los cambios y sean capaces de cumplir con los objetivos establecidos en la organización. Por tal motivo, las compañías

requieren disponer del mejor capital humano, que además de contar con los conocimientos, experiencia y habilidades solicitadas, estos posean las competencias necesarias que les permitirán obtener un buen desempeño laboral. Esta situación, obliga al área de recursos humanos a estar a la vanguardia de los cambios que se generan dentro del mercado y la empresa, por ende, es conveniente implementar una serie de estrategias que le permitan fortalecer el proceso de selección. Según Gonzalez, (2006)

“La administración de recursos humanos es un órgano vivo, en continuo cambio, de modo que sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos” (p.1).

Respecto a ello, se afirma que las empresas del futuro se desarrollaran en torno a las personas, ya que son el elemento clave para conseguir una ventaja competitiva y lograr el éxito empresarial, así lo ha establecido Mertens, (1996) disponiendo que “la necesidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas ha obligado a mirar a las personas de las organizaciones como fuente de diferenciación” (p. 207). De este modo, las empresas deben centrarse más en el fortalecimiento del proceso de selección, el cual se inclinara más que todo en la identificación de las competencias de las personas, las cuales serán potenciadas más adelante mediante los procesos de desarrollo, capacitación y aprendizaje.

Bajo estos preceptos se da el surgimiento del Modelo de selección por competencias, el cual se caracteriza por captar, desarrollar y conservar el talento humano, con base en las capacidades y competencias que este posea, siendo estas el concepto articulador de este modelo. Werther & Davis (2008), establecen que “el modelo de selección por competencias tiene como objetivo encontrar profesionales que además de formación y experiencia adecuadas posean las competencias específicas que requiere el puesto.”(p. 200). Por su parte, Chiavenato (2007),

señala que este modelo va más allá de la comparación entre el puesto a proveer y el candidato, por lo que este se enfocara en lograr el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. En este sentido, cada candidato será estudiado conforme a sus competencias, las cuales tendrán que incrementar la competitividad y rendimiento de la empresa.

Con forme a lo anterior, se puede establecer que la gestión basada en competencias, se constituye como una verdadera ventaja competitiva, toda vez que permite sobrellevar todas aquellas exigencias del mercado actual, en cuanto a la calidad, complejidad, innovación y productividad, además facilita el proceso de adaptación y rendimiento de los trabajadores, posibilita que los empleados contribuyan de mejor manera al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la organización, entre otros aspectos que no solo son beneficiosos para el crecimiento empresarial, sino también para el crecimiento personal y profesional del trabajador.

### **Concepto de competencia**

David McClelland, uno de los principales pioneros del modelo de selección por competencias, por medio de su investigación “Testing for Competence Rather Than Intelligence”, llego a la conclusión de que para lograr el éxito en el proceso de contratación de una persona, no es suficiente solo estudiar lo concerniente a los títulos, calificaciones y experiencia que aportan los aspirantes, toda vez que estos aspectos no permiten predecir cómo será su desempeño laboral, ya que este depende más de las características propias de las personas, es decir, sus competencias.

Según McClelland (1973), las competencias son “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional” (p. 47). En este sentido, el autor se basa en la premisa de que las competencias son características propias de cada persona, entendidas estas como la combinación

de las capacidades cognoscitivas (aptitudes), los rasgos de personalidad, las tendencias de conducta (actitudes) y los conocimientos adquiridos (teóricos y experienciales), aspectos que permitirán predecir el comportamiento de las personas frente a diversas situaciones y desafíos de carácter laboral. En este sentido, las competencias son entendidas como indicadores de conducta o conductas que devienen como necesarias para lograr un adecuado desempeño dentro del puesto de trabajo.

Por su parte, Spencer & Spencer (1993) señalan que “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (p.59). Cuando el autor, se refiere a las características subyacentes, hace referencia a que las competencias son una parte de la personalidad de las personas, por ende, se podrá predecir el comportamiento y desempeño de estas frente a las diferentes situaciones que se puedan presentar dentro del entorno laboral.

Por otra parte, Alles (2000) sostiene que las competencias son “la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos”. (p .85). Asimismo Hellriegell, Jackson, y Slocum. (2008), manifiestan que la competencia “se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal” (p. 4). En este entendido, las competencias son unos parámetros que permiten caracterizar y evaluar a las personas con respecto a su efectividad y desempeño en un trabajo o situación.

Con base a ello, se puede establecer que las personas poseen ciertas características que les permiten obtener un buen desempeño en su lugar de trabajo, por lo tanto, las organizaciones



tienen la responsabilidad de identificarlas, para así poder establecer los criterios de selección, los cuales permitirán atraer, desarrollar y retener a las personas que cumplan con lo requerido.

### **Modelo de competencia basado en la conducta**

El modelo de selección por competencias, surge esencialmente de una corriente que define las competencias como un elemento fundamental dentro del marco laboral, esta es el Modelo Conductual.

Este modelo fue desarrollado por McClelland en 1973, quien asevera que las calificaciones y títulos académicos aportados por las personas, no permiten tener una visión de cómo el individuo se desempeñará en el cargo proveído, por lo tanto, es necesario que las organizaciones se centren en identificar las competencias de los aspirantes, es decir, las características propias de cada uno de ellos, las cuales permitirán alcanzar resultados específicos con conductas específicas, en un contexto específico.

En este entendido, el modelo conductual se basa en la evaluación de cargos por medio de las competencias, es decir, estudia a las personas que ostentan un desempeño alto, para definir el cargo con base a las conductas y características de dichas personas. Bajo este presupuesto, Boyatzis (1982) dispuso que las competencias son “las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto” (p. 249)

Por su parte, Spencer & Spencer (1993) aducen que las competencias son aquellas características subyacente de las personas que permiten predecir su comportamiento cuando se enfrentan a una gran variedad de situaciones o desafíos dentro del ámbito laboral. Para el desarrollo de esta teoría por competencias Spencer y Spencer plantearon el modelo del iceberg.

## Imagen 1

### Modelo iceberg



Fuente: Spencer y Spencer (1993)

Este modelo hace referencia a lo que es visible y no visible de las personas con relación a su conducta. Con respecto a lo visible, sostienen que son:

Las habilidades, entendidas estas como la capacidad que posee el aspirante para desarrollar en debida forma una determinada actividad,

Los conocimientos, referentes a la información que tiene el aspirante respecto a un tema determinado.

Y lo no visible son:

Los valores, son los principios que rigen a una persona.

Autoimagen: indica la forma en que el aspirante se ve a sí mismo.

Rasgo: son las pautas de conductas o de comportamientos que poseen los aspirantes.

Motivos: son los intereses o preferencias de las personas, que los impulsa a conseguir algo.

Generalmente, cuando se realiza la evaluación de las competencias de las personas, solo se analiza lo concerniente a lo visible, es decir, la educación y experiencia que son evidenciados en el contenido del curriculum vitae, aspectos que si bien son importantes, no van a permitir

visualizar cómo será el desempeño de la persona, por ello, es indispensable saber identificar y analizar esas competencias que no son visibles las cuales se encuentran en el fondo del iceberg, ya que estas van a definir el comportamiento y el rendimiento del individuo a largo plazo.

En este orden de ideas, al momento de llevar a cabo el proceso de identificación de competencias, ya sea por medio de una entrevista, simulaciones, trabajos grupales, etc., los encargados de ello deberán fijar su atención en las conductas específicas de las personas, las cuales podrán ser desarrolladas o fortalecidas mediante diferentes técnicas tales como el coaching, capacitación, etc.

En definitiva, el modelo de selección por competencias aportara grandes beneficios a la empresa y a la persona como tal, toda vez que promueve mejoras significativas en los niveles de desempeño de los trabajadores, además fortalecerá la productividad y la ventaja competitiva de la organización.

### **Tipos de competencias**

#### **Competencias genéricas.**

Existen diferentes tipos de competencias, las cuales son empleadas teniendo en cuenta la actividad económica de la empresa y los puestos de trabajo que estas posean, por lo tanto, las competencias tienden a varear, sin embargo existen algunas que son de carácter genérico, por lo que muchas compañías las utilizan como referencia.

Según López (2010), las competencias de genéricas o específicas que se aplican en un determinado puesto de trabajo son:

- Capacidad para aprender.
- Adaptación al cambio,
- Creatividad e innovación,
- Trabajo en equipo,

Visión de futuro. (p. 136 – 137)

### **Competencias transversales**

Este tipo de competencias se relacionan directamente con las aptitudes, rasgos de personalidad, valores y conocimientos que poseen las personas.

Según López (2010), las principales competencias transversales más utilizadas por las organizaciones son:

**Tabla 5**

#### *Competencias transversales*

Competencias transversales		
Instrumentales	Personales	Sistemáticas
Capacidad de análisis	Capacidad de relacionarse con	Liderazgo
Capacidad de síntesis	su equipo de trabajo	Creatividad
Capacidad de comunicación	Trabajo en equipo	Adaptación
oral y escrita	Reconocimiento de la	Iniciativa
Manejo de un idioma	diversidad cultural	Motivación
extranjero	Compromiso	Capacidad de negociación
Maneja de programas	Razonamiento crítico	Orientación al cliente
informáticos		Persuasión
Gestión de información		
Capacidad de resolución de		
problemas.		
Tomada de decisiones		
Entusiasmo		

Fuente: elaboración propia

### **Competencias gerenciales**

Son las competencias esenciales para llevar a cabo una adecuada administración de la organización.

Entre las principales competencias se encuentran: Comunicación; Planeación y gestión; Trabajo en equipo; Acción estratégica; y Autoadministración

### **Competencias en función de las estrategias**

Uno de los primeros pasos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo el proceso de implementación del modelo de selección por competencias, es la definición de la estrategia organizacional, la cual se fundamente en la misión y visión de la empresa.

López (2010), establece que “el modelo de competencias parte de la información estratégica de la organización, su Misión y Visión y todo el material actualizado disponible con relación a la estrategia” (p. 139). Una vez se haya finalizado con lo anterior, se podrá proceder a involucrar a los directivos de la empresa con el modelo de competencias.

Según López (2010), las competencias que se definen en razón de las estrategias de cada empresa se clasifican en:

Competencias cardinales: Estas competencias son aquellas que todo integrante de la organización deben poseer; Competencias específicas: Estas competencias son para un determinado grupo de personas, la cual se encuentra por áreas y funciones. (p. 140)

### **Proceso de selección por competencias**

El modelo de selección por competencias surge como una alternativa que posibilita al área de recursos humanos gestionar al talento humano de una forma integral, a través de objetivos comunes, los cuales van a permitir que se genere un trabajo en equipo y coherente entre todos los procesos productivos.

La selección de personal es una tarea que le corresponde al área de recursos humanos, en conjunto con otros niveles de la empresa. El objetivo de este proceso, es escoger mediante la puesta en práctica de diferentes técnicas a una persona que cumpla con cada uno de los

requerimientos establecidos en el cargo a proveer. Para llevar a cabo la selección de personal, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

### **Identificación de una necesidad de personal.**

El primer paso para llevar a cabo la selección de personal, es la valoración de recursos humanos existentes y la planeación de los que se necesitan para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la organización. Esta necesidad de personal, se presenta ya sea por la sustitución o retiro de un empleado, por lo tanto, es necesario cubrir esta vacante. Según (Alles 2015) “Será el jefe quien defina la necesidad de cubrir un puesto de trabajo determinado, la decisión de cubrir esa posición, o no, podrá estar dentro de su nivel de autoridad o requerir la intervención de un nivel superior” (p. 57)

### **Solicitud de personal**

Una vez identificada la necesidad, el jefe inmediato o quien corresponda deberá remitir al área de recursos humanos la solicitud para cubrir una vacante.

### **Análisis del puesto**

Según Dolas (2003) el análisis del cargo “es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios”. (p. 57). El análisis del puesto, permite tomar decisiones frente a los métodos y técnicas que se emplearan para llevar a cabo el proceso de selección.

### **Definición del perfil**

La definición del perfil hace referencia a la identificación de aquellos rasgos en particular que caracterizan a cada persona, en este caso no se habla de lo relacionado a la físico, si no sobre aquellas cuestiones que no son perceptibles.

Las organizaciones, al momento de definir el perfil de una persona generalmente se centran en evaluar la formación, la experiencia, las habilidades y los conocimientos que estas posean, dejando atrás aspectos relacionados a la actitud, valores, rasgos de personalidad, motivación, entre otros., siendo estos últimos los que permiten predecir si los aspirantes van a tener éxito en el puesto de trabajo a proveer. Según Lopez (2010), las competencias profesionales se presentan por la combinación de:

Los conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas (saber)

Las formas metodológicas de proceder en el trabajo (saber hacer)

Las pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas (saber estar)

Las formas de organización e interacción (saber ser) (p. 141)

### **Determinar el tipo de reclutamiento**

Existen dos fuentes de reclutamiento, una interna y otra externa.

El **reclutamiento interno** se presenta cuando la empresa elige a un candidato que ya se encuentra vinculado a la organización, el cual cumple con todos los requisitos establecidos para el cargo. Según García, Murillo y González (2010) “Las fuentes internas son las oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la organización y básicamente son los trabajadores, los cuales benefician a la organización, dado que permiten al personal ascender y desarrollarse”. (p. 58)

Para dar a conocer a los empleados la existencia de una vacante dentro de la empresa, esta podrá comunicarlo a través de carteles, correos electrónicos, los cuales deben contener información relacionada a los procesos de inscripción y selección.

Por su parte el **reclutamiento externo**, según Dessler (1991) es “la disponibilidad de Individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella” (p. 147). Alles (2000), afirma que este tipo de reclutamiento “implica la difusión en el mercado de los perfiles

buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” (p. 57)

### **Publicación de la vacante y anuncio**

El anuncio a publicar deberá ser claro y conciso, en donde se identifique a la empresa, se describan las responsabilidades del cargo a proveer, se especifiquen los requisitos excluyentes y no excluyentes, se dé a conocer la remuneración y prestaciones que recibirá el aspirante, se define el lugar de presentación de la hoja de vida y los medios de recepción.

### **Analizar las hojas de vida**

Las hojas de vida proporcionadas por los aspirantes deben tener relación directa con el perfil del cargo que se pretende proveer. Una vez revisado cada uno de los criterios solicitados, se deberá elaborar una lista de los candidatos que serán entrevistados, por lo tanto, se tendrá que establecer la forma de citación.

### **Entrevista**

La entrevista es una de las técnicas más utilizadas por parte de las organizaciones, ya que permite confrontar a los candidatos con el objetivo de obtener más información relacionada a su vida personal, familiar, social, comportamental, laboral, etc. La entrevista siempre tiene que ser preparada con un tiempo de anticipación, esto con el fin de formular las preguntas las cuales pueden ser cerradas, abiertas o de sondeo.

### **Entrevistas por competencias**

Es fundamental que las empresas que han implementado el modelo basado en competencias desarrollen este tipo de entrevistas a la hora de seleccionar a una persona, toda vez que las preguntas desarrolladas permiten inducir al entrevistado a responder sobre hechos y no sobre opiniones.



Las entrevistas por competencias, deben ser desarrolladas por personas que cuenten con capacidad de análisis y agilidad, para que puedan identificar cada uno de los comportamientos que posee el entrevistado al momento de responder, asimismo, el entrevistador deberá tener plenos conocimiento de la empresa, con respecto a sus actividades, misión, visión, cargos, dependencias, etc.

Con la aplicación de esta técnica, además de lo referenciado, el entrevistador podrá tener una visión de cómo se comportara la persona en el cargo a proveer frente a una determinada situación laboral, todo ello por medio de la identificación de conductas.

Para que la aplicación de la técnica resulte exitosa, el entrevistador debe contar con la habilidad de escuchar y saber cómo preguntar, de igual manera deberá formular preguntas sencillas, evitando las que condicionen su respuesta y lo induzca en error.

### **Registro de la entrevista**

Una vez se realice la entrevista, es necesario registrar toda la información recolectada para tomar la decisión de contratar o no.

López (2010) indica que el registro de datos se puede realizar en dos momentos, el primero de ellos es durante la entrevista, en donde se anota los aspectos relacionados a la experiencia, conocimientos, remuneración actual, motivo de cambio, etc.; y la segunda es después de la entrevista en la cual se valora la presentación, expresión, contacto, competencias de personalidad y sobre todo la comparación con el perfil requerido.

### **Evaluación**

La evaluación se puede realizar por medio de las siguientes pruebas:

Pruebas de conocimiento: La aplicación de pruebas, es una técnica que permite por un lado evaluar el nivel de conocimiento que posean los candidatos, esto a través de exámenes ya

sean teóricos, prácticos, verbales o escritos, y por el otro medir las capacidades y/o habilidades que poseen los evaluados.

**Prueba psicológica:** permite identificar la conducta y comportamiento de los aspirantes frente diferentes situaciones.

**Simulación de trabajo:** Esta técnica permite medir la capacidad de respuesta y agilidad del candidato, por medio del planteamiento de un caso real de la empresa.

**Pruebas de honestidad e integridad:** Esta prueba permite medir el nivel de confianza, responsabilidad, productividad y honestidad que posee el candidato, por medio del desarrollo de diferentes preguntas.

**Prueba de conocimiento del puesto:** Estas pruebas buscan medir el nivel de conocimiento teórico o práctico que poseen los candidatos frente al puesto de trabajo Pruebas de trabajo

**Prueba de idioma:** Estas pruebas permite conocer el nivel de dominio idiomático que posee el candidato etc.

### **Elaboración de informes**

Una vez finalizada la etapa de pruebas el área de recursos humanos elaborara un informe en el cual se evidencie de manera clara cuales son las debilidades y fortalezas de cada candidato, esto con el fin de ilustrar a quien solicito la contratación de personal.

### **Elección**

Es necesario tener en cuenta que la decisión final del proceso de selección, es responsabilidad del jefe de línea del candidato, es decir, quien solicito la contratación del personal.

## **Marco legal**

### **Disposiciones legales**

#### **Constitución Política de Colombia**

Artículo 13. El presente artículo establece que:

“Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica”.

En este entendido, toda organización ya sea de carácter público o privada se encuentra en el deber de garantizar el derecho a la igualdad, por medio de la implementación de procesos inclusivos, que permitan que las personas independientemente de su raza, sexo, religión, etc., participen en este caso en un proceso de selección justo.

#### **Código sustantivo del trabajo**

El artículo 5 del CST define el trabajo como “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.

Por su parte, el artículo 104 señala que el reglamento interno de trabajo es” el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio”.

#### **Norma ISO 9001:2000**

La Norma ISO 9001:2000, en su numeral 6.2 Recursos Humanos inciso 6.2.1 generalidades, establece que” El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del

producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. Por su parte, el inciso 6.2.2 Competencia, establece que:

“La organización debe establecer un plan que equipare la formación de los empleados con el perfil que se necesita para lograr los objetivos propuestos.

Para ello, la organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto; b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades; c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”.

### **Norma ISO 9001:2015**

Con respecto a las competencias laborales, la norma ISO 9001:2015 establece que una organización debería:

“Determinar qué competencias son requeridas por las personas que realizan trabajos que afectan la calidad; Determinar qué personas que ya realizan el trabajo tienen las competencias requeridas; Decidir si se requieren competencias adicionales; Decidir cómo se van a obtener estas competencias adicionales: capacitación de personas (externas o internas), capacitación teórica o práctica, contratación de nuevas personas competentes, asignación de personal competente existente para diferentes trabajos; Capacitar, contratar o reasignar personas; Revisar la efectividad de las acciones tomadas para satisfacer las necesidades de competencia y asegurar que se haya alcanzado la competencia necesaria; Revisar periódicamente la competencia de las personas”.

### **Sentencias**

#### **Sentencia T-1266/08**

La Corte Constitucional con respecto al proceso de selección de personal en sentencia T-1266/08 estableció que:

“(i) Las entidades públicas y privadas pueden exigir requisitos para desempeñar determinadas labores; (ii) los requerimientos que se establezcan para un proceso de selección no deben fijar en forma explícita o implícita discriminaciones o preferencias carentes de justificación, y deben ser proporcionales al fin que se busca alcanzar con ellos en armonía con la naturaleza de la respectiva actividad”. (...)

**Sentencia T-463/96**

Frente al proceso de selección de personal, la Corte Constitucional mediante sentencia T-463 de 1996, llegó a la conclusión de que:

“Las entidades estatales y privadas, pueden exigir requisitos para ingresar a un determinado programa académico, a cierto tipo de formación especializada o a desempeñar determinadas tareas. Pero los requisitos que se fijen deben ser razonables, no pueden implicar discriminaciones injustificadas entre las personas, y han de ser proporcionales a los fines para los cuales se establecen. De otro lado, no pueden ser establecidas exigencias que lleven implícita o explícita una discriminación o preferencia injustificada. Tampoco es aceptable el señalamiento de requisitos que no guardan proporción con la clase de asunto respecto del cual se convoca a los aspirantes. La naturaleza de cada actividad suministra por sí misma las exigencias correspondientes.”

## Metodología

### Tipo de investigación

Tipo de investigación descriptiva no experimental con enfoque cualitativo.

La investigación descriptiva es aquella que se centra en recolectar, evaluar, comprender, registrar, interpretar y analizar todas aquellas características o acontecimientos de un determinado fenómeno. Según Baptista (2006) la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.92). Por su parte, Naghi (2005) establece que “la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de objetivo” (p.91). En este caso, se realizó un estudio y análisis de cómo la empresa Aliños la Garza desarrolla el proceso de selección de personal, esto con el fin de sustraer información que sirvió como base para la elaboración de una propuesta de un plan basado en competencias, que tiene como propósito fortalecer dicho proceso e impulsar el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos por parte de la empresa.

La investigación es de tipo no experimental, es decir, que no se construye ninguna situación, sino que se observan y analizan las situaciones existentes, por lo tanto, no se realizó ninguna modificación a las variables independientes. En este sentido, el estudio y análisis del proceso de selección de personal empleado por la empresa Aliños la Garza, se realizó en su contexto natural.

Finalmente, la investigación posee un enfoque cualitativo, ya que tiene como objetivo describir las cualidades del fenómeno en estudio. Según Baptista (2006), el enfoque cualitativo, tiene como propósito “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”

(p.358). Para la recopilación de información bajo este enfoque, se pueden emplear instrumentos como las entrevistas, la observación, imágenes, entre otros.

### **Población y muestra**

#### **Población**

La población está conformada por un total de 15 personas quienes son los integrantes de la empresa Aliños la Garza, la cual se encuentra ubicada en la Calle 16B N° 29-27 Barrio Andrés de la ciudad de Pasto

#### **Muestra**

La entrevista fue aplicada a dos directivos de la empresa la señora Tirsia Coral y el señor Fernando Cáceres dueños de la empresa Aliños la Garza. En este entendido la muestra comprender dos personas.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El proceso de recolección de datos, se llevó a cabo mediante el uso de las fuentes primarias y secundarias de información.

#### **Fuentes primarias**

Para la investigación se diseñó y aplicó una entrevista a la gerente de la empresa Aliños la Garza, la cual tuvo como objetivo indagar sobre cómo se encuentra conformada la organización y cuáles son los métodos empleados para desarrollar el proceso de selección de personal.

#### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias empleadas para reforzar y fundamentar la investigación, fueron libros relacionados al proceso de selección de personal y al modelo de selección por competencias, asimismo se hizo uso de investigaciones anteriores y páginas web.

## **Resultados**

Para llevar a cabo el diseño de la propuesta del plan de selección basado en competencias para la empresa Aliños la Garza, en primera instancia es indispensable conocer como dicha organización se encuentra conformada, cuáles son sus objetivos y como estructura y desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto, se diseñó y aplico una entrevista la cual tiene como objetivo identificar las principales características de los aspectos anteriormente descritos.

La entrevista se aplicó a la Gerente de la empresa la señora Tirsia Coral Fajardo, quien es la encargada de coordinar el proceso de reclutamiento y selección de personal. El instrumento de recolección de información se diseñó con un total de 8 preguntas, las cuales se encuentran direccionadas a establecer cómo se organiza la empresa y como esta lleva a cabo el proceso de selección de personal, según las respuestas generadas se procedió a plantear la propuesta del plan de selección de personal basado en competencias, el cual tiene como fin impulsar el cumplimiento de los objetivos organizaciones fijados por parte de Aliños la Garza para el año 2021.

### **Aplicación de la entrevista**

#### **Entrevista proceso de selección de personal empresa Aliños la Garza – Pasto (N)**

**Fecha:** 8 de marzo de 2021

**Nombre del entrevistado:** Tirsia Coral Fajardo

**Cargo:** Gerente

**Objetivo:** Identificar como se lleva a cabo el proceso de selección de personal en la empresa Aliños la Garza – Pasto (N).

### **Sobre la empresa**



¿Cuántas personas en la actualidad trabajan en la empresa?

En la actualidad la empresa se encuentra conformada por 15 personas.

¿Qué cargos hay en la empresa?

La empresa cuenta con cuatro cargos administrativos, cinco cargos productivos, cinco cargos de mercadeo y dos cargos financieros teniendo así un total de 15 cargos, los cuales se encuentran distribuidos así:

- En los cargos administrativos se encuentra el gerente, la secretaria y el auditor; los cargos productivos están conformados por tres operarios de producción, un coordinador de producción y un supervisor; Mercadeo se conforma por un jefe de ventas de Pasto, una impulsadora local, un jefe de ventas regional, dos impulsadoras regionales; Los cargos financieros están conformados por un coordinador financiero y un contador.

¿Cuáles son los objetivos organizacionales establecidos para el año 2021?

Para el año 2021 se han fijado varios objetivos, entre ellos se encuentran:

Incrementar la capacidad productiva de la empresa mediante la apertura de una nueva planta de producción y la adquisición de maquinaria innovadora.

Expandir el mercado a nivel nacional e internacional.

Generar una ventaja competitiva por medio de la oferta de productos de excelente calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

Diseñar e implementar estrategias que permitan fortalecer el servicio al cliente.

Capacitar al 100% de los integrantes de la organización.

Contribuir al desarrollo económico del departamento de Nariño.

### **Sobre el proceso de selección**

¿Cómo realiza el proceso de reclutamiento de personal?

Con respecto al proceso de reclutamiento, nosotros empleamos la figura denominada outsourcing, es decir, contratamos a una empresa especializada en reclutamiento de talento humano para que realice la convocatoria correspondiente una vez exista la necesidad de cubrir una vacante, en este caso nos encontramos trabajando con Admithel S.A.S, quien es la encargada de publicar la vacante en su portal web, recepcionar las hojas de vida, verificar que los aspirantes cumplan con los requisitos establecidos, seleccionar tres hojas de vida que estén acordes con los criterios solicitados y finalmente entregarlas a la gerencia de Aliños la Garza para continuar con el proceso de selección.

¿Cómo realiza el proceso de selección de personal?

Una vez Admithel me remita las tres hojas de vida solicitadas, reviso cada una de ellas con el fin de verificar si estas cumplen los requisitos establecidos, posteriormente por medio de llamada telefónica me comunico con los aspirantes para programar la fecha y hora para realizar la entrevista correspondiente.

La entrevista la realizo con base a las características del cargo, es decir, indago acerca del conocimiento que el aspirante tenga sobre el cargo, la experiencia que este posea, sus estudios, sus habilidades, sus fortalezas, sus debilidades y sus competencias, todo ello con el objetivo de determinar si la persona es la indicada para cubrir la vacante. Cuando finalizo la entrevista realizo una evaluación y ponderación de resultados entre los candidatos, lo cual me permite tomar la decisión final.

¿La empresa cuenta con un proceso de selección de personal basado en competencias?

Si, cuando realizo las correspondientes entrevistas además de analizar lo concerniente a los conocimientos y experiencia que poseen los candidatos, indago por medio de diferentes preguntas acerca de sus características, habilidades y actitudes, las cuales son muy importantes

para predecir el desempeño del futuro trabajador. Si bien, en la entrevista abarco un poco acerca de las competencias, este proceso no se encuentra muy bien estructurado.

¿Qué tipo de competencias tiene en cuenta al momento de la selección de personal?

Entre las principales competencias que tengo en cuenta son el trabajo en equipo, el liderazgo, que tengan la capacidad de adaptarse, responsables, puntuales, que sepan tomar decisiones, proactivos, creativos, honestos, entre otras.

¿Considera que el personal influye directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Si, considero que el personal influye en el cumplimiento de cada uno de los objetivos, ya que a través de ellos las empresas pueden llevar a cabo el desarrollo de sus operaciones, las cuales conllevan al éxito o fracaso de las mismas, por lo tanto, si se cuenta con un personal competente, que desempeñe su cargo en debida forma se podrán obtener resultados positivos, lo cual favorecerá el cumplimiento de los objetivos. Es por esta razón, que siempre al momento de contratar nuevo personal trato de indagar lo más posible frente a la experiencia y características de la persona, ya que son factores fundamentales que influirán en el desempeño en el ámbito individual y colectivo del trabajador.

### **Análisis de resultados**

Una vez aplicada la entrevista a la Gerente de la empresa Aliños la Garza, se pudo establecer que la organización se encuentra debidamente estructurada y posee un proceso definido para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Con respecto al proceso de reclutamiento, se puede evidenciar que la gerencia ha optado por contratar a una agencia de empleo que realice las acciones relacionadas a la publicación de la vacante, recepción de las hojas de vida y la verificación de los requisitos mínimos, aspecto que

es muy beneficioso para la empresa, toda vez que el uso de la figura denominada outsourcing agilizará el proceso de contratación, reducirá costos, optimizará tiempos, incrementará la productividad y la rentabilidad, ya que al delegar este proceso a una organización especializada esta se encargará de desarrollarlo en su totalidad de manera oportuna y eficaz.

Por su parte, el proceso de selección de personal, se puede apreciar que la gerencia una vez cuente con las hojas de vida solicitadas, realiza una entrevista a los aspirantes, en la cual se abordan aspectos relacionados al puesto a proveer, los conocimientos, experiencias y habilidades que poseen los candidatos, si bien la gerente afirma contar con un proceso basado en competencias, se evidencia que este no se encuentra debidamente estructurado, en el sentido de que es indispensable que cada cargo que cuente la empresa se identifique tanto el perfil como las competencias que se requiere, asimismo se practiquen otros medios de evaluación, para así tener certeza de que el futuro integrante sea capaz de adaptarse en debida forma al cargo y lo pueda desempeñar adecuadamente.

Por otra parte, la gerente señala que el personal es un elemento esencial para el adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto, es indispensable que la empresa se encuentre conformada por personas competentes, que además de contar con la experiencia y conocimientos requeridos, estos sean capaces de adaptarse y desempeñar bien su cargo, lo cual se podrá determinar mediante la evaluación de las competencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de que la empresa Aliños la Garza fortalezca el proceso de selección de personal para contribuir al adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos para el año 2021, es por esta razón que resulta indispensable que se diseñe e implemente un plan de selección basado en competencias, el cual además de evaluar lo concerniente a los conocimientos y experiencia que poseen los aspirantes, se analice lo

relacionado a sus características, es decir, sus habilidades, capacidades, fortalezas, debilidades, aptitudes y actitudes, esto con la finalidad de predecir cómo será su desempeño en el puesto de trabajo.

### Plan de selección de personal basado en competencias

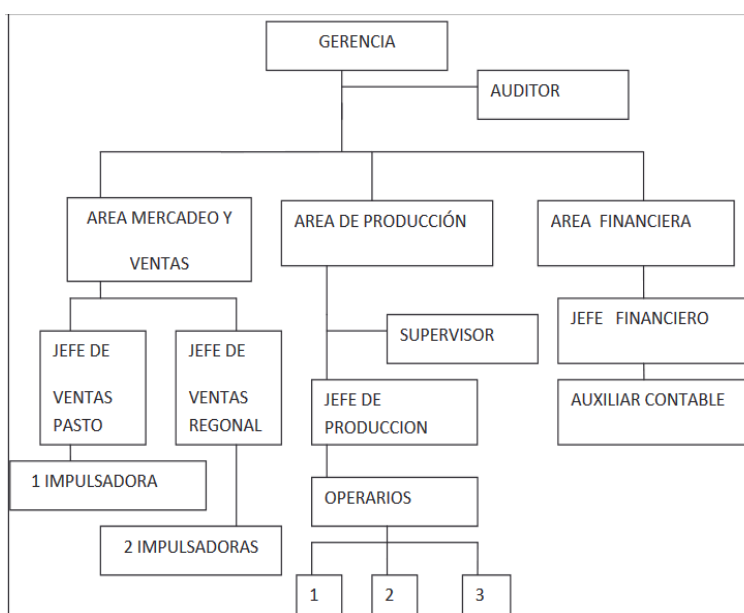
Para iniciar con la estructuración del plan de personal basado en competencias, en primer lugar es indispensable identificar como la empresa se encuentra organizada, cuales son los cargos existentes y sus características, para posteriormente definir cuáles serán las competencias más apropiadas para cada cargo y determinar cuál será el procedimiento a seguir para llevar a cabo la selección por competencias.

#### Organización de la empresa.

En la actualidad Aliños la Garza cuenta con 15 empleados distribuidos en el área administrativa, productiva, comercial y financiera, tal y como se puede apreciar en el organigrama empleado por la empresa.

#### Gráfico 1

*Organigrama Aliños la Garza*



Fuente: Aliños la Garza

### **Descripción de cargos e identificación de competencias**

En el presente acápite se abordara la concierne a la descripción de los cargos existentes en la organización, esto con el fin de identificar el perfil requerido para cada puesto de trabajo, delimitar su campo de acción con respecto a sus funciones y establecer las competencias que más se ajusten a cada cargo.

### **Cargos administrativos**

#### **Nombre del cargo: Gerente**

Persona responsable por la dirección y representación legal de la empresa, encargado de establecer las políticas generales, desarrollar los objetivos organizacionales, planificar las actividades de la empresa a corto y largo plazo, establecer los planes de trabajo, definir el presupuesto y los estados financieros y demás obligaciones que se requieran.

#### **Funciones**

Representar legalmente a la empresa

Controlar y supervisar el presupuesto de la empresa.

Planificar, organizar y supervisar las actividades de la empresa.

Diseñar e implementar estrategias de crecimiento empresarial.

Seleccionar el personal de la empresa.

Garantizar el cumplimiento de la normatividad empresarial.

Supervisar el desempeño de los empleados.

Efectuar los trámites tributarios.

Manejar los proyectos de inversión.

Gestionar los pedidos con los proveedores.

Preparar planes y presupuestos de venta

Establecer los objetivos y las metas de la empresa.

Pronosticar las ventas.

### Perfil requerido

Formación académica: Profesional en Administración de empresas preferiblemente con especialización en Gerencia de Organizaciones.

Experiencia: 3 años de experiencia en gerencia general.

### Competencias identificadas

**Tabla 6**

*Competencias técnicas, gerenciales y organizacionales del gerente*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias gerenciales	Competencias Organizacionales
Gerente	Profesional en Administración de empresa	Comunicación	Orientación al resultado
		Planeación y gestión	Proactivo
		Trabajo en equipo	Perseverancia
		Acción estratégica	Toma de decisiones
		Autoadministración	Creatividad
		Pensamiento crítico	Iniciativa
		Liderazgo	
Negociación			

Fuente: elaboración propia

### Nombre del cargo: Secretaria

Brindar apoyo a la gerencia y demás áreas de la empresa, asimismo acompañar en el control y vigilancia de los procesos productivos, comerciales y financieros de la organización.

Funciones:

Realizar seguimiento a la ejecución de los programas gerenciales, financieros, productivos y de talento humano.

Recepcionar y archivar documentos.

Apoya la preparación de presentaciones corporativas.

Hacer y recibir llamadas.

Realizar seguimiento a las compras realizadas a los proveedores.

Atender y direccionar a los clientes y potenciales clientes.

Llevar el control del archivo.

Manejar agenda del gerente.

Brindar apoyo a las diferentes actividades desarrolladas por la empresa.

Realizar las actividades asignadas por el jefe inmediato (Gerente)

### Perfil requerido

Formación académica: Técnico en sistemas, gestión de documentos, técnico laboral en secretariado.

Experiencia: Contar con 2 años de experiencia.

### Competencias

**Tabla 7**

*Competencias técnicas, instrumentales y organizaciones de secretaria*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Secretaria	Técnico en sistemas	Capacidad de análisis	Trabajo en equipo
	Técnico laboral en secretariado	Capacidad de síntesis	Compromiso
	Gestión documental	Capacidad de comunicación oral y escrita	Orientación al resultado
		Manejo de programas informáticos	Proactivo
		Gestión de información	Creatividad
			Iniciativa
			Orientación al



---

Capacidad de resolución de problemas.  
 Tomada de decisiones  
 Entusiasmo  
 Manejo de equipo de oficina

---

Fuente: elaboración propia

**Nombre del cargo:** Auditor

Revisar el cumplimiento de todos los procedimientos y las políticas de control interno de las operaciones de la empresa.

**Funciones:**

Diseñar e implementar políticas de calidad.

Velar por el cumplimiento de la política de control interno.

Verificar el desarrollo de las operaciones administrativas, financieras y productivas.

Propender el mejoramiento continuo de los procedimientos internos de la empresa.

Identificar aspectos de mejora.

Crear planes de mejora de procesos.

Implementar planes de acción que optimicen los procesos.

**Perfil requerido**

Formación académica: Profesional en Administración de Empresa o Contador Público.

Experiencia: 3 años de experiencia en auditoría interna.

**Competencias**

**Tabla 8***Competencias técnicas, instrumentales y organizaciones de auditor*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Auditor	Administrador de empresa Contador público	Capacidad de análisis	Trabajo en equipo
		Capacidad de síntesis	Compromiso
		Comunicación	Orientación al resultado
		Manejo de programas informáticos	Proactivo
		Gestión de información	Creatividad
		Capacidad de resolución de problemas.	Iniciativa
		Tomada de decisiones	Responsable
		Conocer herramientas de gestión de calidad	

Fuente: elaboración propia

**Cargos del área productiva****Nombre del cargo:** Operarios de producción

Encargado de llevar a cabo el proceso de producción, manejar maquinaria para la transformación de los productos, desarrollar los planes de producción, verificar el proceso de calidad.

Funciones:

Procesar la materia prima hasta la obtención de los productos.

Supervisar el proceso de producción.

Supervisar la calidad de los procesos y los productos.

Almacenar la mercancía en la bodega.

Empacar y embalar la mercancía.

Mantener en buenas condiciones el área de trabajo y los equipos utilizados.

### Perfil requerido

Formación académica: Técnico en procesamiento de alimentos o técnico en control de calidad en alimentos.

Experiencia: Contar con un año de experiencia en la transformación de alimentos y manipulación de maquinaria.

### Competencias

**Tabla 9**

*Competencias técnicas, instrumentales y organizaciones de los operarios de producción*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Operario de producción	Técnico en procesamiento de alimentos Técnico en control de calidad en alimentos	Capacidad de análisis	Trabajo en equipo
		Comunicación	Compromiso
		Capacidad de resolución de problemas.	Orientación al resultado
		Tomada de decisiones	Proactivo
		Conocer herramientas de gestión de calidad	Creatividad
		Manejo de herramientas de producción	Iniciativa
		Capacidad de adaptación	Responsable
			Puntual

Fuente: elaboración propia

**Nombre del cargo:** Coordinador de producción

El cargo tiene como objetivo coordinar todas las actividades desarrolladas por parte del área de producción, asimismo verificar el cumplimiento de las metas, de los estándares de calidad, los indicadores productivos y las reglas de seguridad.

Funciones:

Administrar y evaluar los procesos de producción.

Velar por la calidad de los productos.

Planear e implementar las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Verificar el cumplimiento de las metas, estándares de calidad e indicadores.

Proporcionar los implementos de seguridad a los trabajadores.

Creación de planes de mejora de los productos.

### Perfil requerido

Formación académica: Ingeniero industrial

Experiencia: Tener un año de experiencia como coordinador de producción.

### Competencias

**Tabla 10**

*Competencias técnicas, instrumentales y organizaciones del coordinador de producción*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Coordinador de producción	Ingeniero industrial	Capacidad de análisis	Trabajo en equipo
		Comunicación	Compromiso
		Capacidad de resolución de problemas.	Orientación al resultado
		Tomada de decisiones	Proactivo
		Conocer herramientas de gestión de calidad	Creatividad
		Manejo de herramientas de producción	Iniciativa
		Capacidad de adaptación	Responsable
		Planificar proyectos	Puntual

Fuente: elaboración propia

**Nombre del cargo:** Supervisor

El supervisor es el encargado de prestar apoyo al coordinador de producción y supervisar las actividades productivas.

**Funciones:**

Verificar el cumplimiento de los tiempos y procesos en la planta de producción.

Supervisar que los procesos de producción se realicen bajo los estándares de calidad establecidos en la empresa.

Verificar los costos del proceso de producción.

Programar y supervisar el mantenimiento de la maquinaria.

Verificar el cumplimiento de la seguridad industrial.

Apoyar en la atención al cliente.

Crear planes de mejoramiento del proceso productivo.

Realizar control de los pedidos de materia prima y materiales.

**Perfil requerido**

Formación académica: Técnico o tecnólogo en producción o estudiante de último semestre de ingeniera industrial.

Experiencia: mínimo 6 meses de experiencia en supervisión de procesos productivos.

**Competencias****Tabla 11**

*Competencias técnicas, instrumentales y organizaciones del supervisor*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Supervisor	Técnico o tecnólogo en producción	Capacidad de análisis Comunicación	Trabajo en equipo Compromiso

---

Estudiante de último semestre de ingeniera industrial	Capacidad de negociación Tomada de decisiones Manejo de herramientas de producción Capacidad de adaptación Planificar proyectos Adaptación al cambio. Empowerment Liderazgo Dirección y control	Orientación al resultado Proactivo Creatividad Iniciativa Responsable Puntual
---	---	--

---

Fuente: elaboración propia

### **Cargos del área de mercadeo.**

#### **Nombre del cargo:** Jefe de venta

El jefe de venta se centra en la organización y planificación del trabajo realizado por el equipo de ventas de la empresa.

#### Funciones

Diseñar los objetivos de ventas que debe alcanzar cada vendedor.

Capacitar al equipo de ventas

Distribuir el trabajo.

Supervisar el trabajo realizado por el equipo de ventas.

Diseñar e implementar estrategias de ventas.

Diseñar el presupuesto de ventas.

Solucionar conflictos que se presenten en el área de ventas.

#### **Perfil requerido**

Formación académica: Administrador de empresa con énfasis en marketing.

Experiencia: 2 años como jefe de ventas.

## Competencias

**Tabla 12**

*Competencias técnicas, instrumentales y organizaciones del jefe de ventas*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Jefe de ventas	Administrador de empresas	Capacidad de análisis	Trabajo en equipo
		Comunicación	Compromiso
		Capacidad de negociación	Orientación al resultado
		Tomada de decisiones	Proactivo
		Manejo de marketing	Creatividad
		Capacidad de adaptación	Iniciativa
		Planificar proyectos	Responsable
		Adaptación al cambio	Puntual
		Liderazgo	Persuasivo
		Dirección y control	Dirección
		Conocimiento de lenguas extranjeras	
		Conocimiento en ofimática	

Fuente: elaboración propia

### Nombre del cargo: Impulsadora

Las impulsadoras tienen como objetivo promocionar y vender los productos a clientes mayoristas, minoristas y consumidores dentro del departamento de Nariño y departamentos aledaños.

### Funciones:

Brindar asesoría a los clientes y potenciales clientes acerca de los productos.

Preparar exhibiciones de los productos en establecimientos comerciales en donde se destaquen las principales características de los mismos.

Negociar los términos de ventas.

Consolidar relaciones comerciales.

Promocionar los productos.

Elaborar inventarios de los productos.

Distribuir muestras de los productos.

### Perfil requerido

Formación académica: Técnico o tecnólogo en ventas o marketing.

Experiencia: 6 meses en ventas.

### Competencias

**Tabla 13**

*Competencias técnicas, instrumentales y organizaciones del impulsador*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Impulsador	Técnico o tecnólogo en ventas o marketing	Comunicación	Trabajo en equipo
		Capacidad de negociación	Compromiso
		Tomada de decisiones	Orientación al resultado
		Manejo de marketing	Proactivo
		Capacidad de adaptación	Creatividad
		Adaptación al cambio	Iniciativa
		Conocimiento de lenguas extranjeras	Responsable
			Puntual
			Persuasivo
			Orientación al cliente



Fuente: elaboración propia

## **Cargos financieros**

**Nombre del cargo:** Coordinador financiero

Coordinar todas las actividades financieras de la empresa.

Funciones:

Elaborar los estados financieros mensuales y anuales.

Elaborar las declaraciones de los impuestos relacionados a la retención a la fuente, IVA, industria y comercio, timbre, entre otros.

Velar por el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Realizar en conjunto con el contador una auditoría contable semestral.

Velar por el presupuesto de la empresa.

Supervisión de las cuentas por pagar y recepción de pagos.

Elaborar informes financieros internos y externos.

Coordinar los gastos.

Realizar las actividades encomendadas por la gerencia.

## **Perfil requerido**

Formación académica: Administrador de empresas o economista.

Experiencia: 2 años como coordinador financiero.

## **Competencias**

**Tabla 14**

*Competencias técnicas, instrumentales y organizacionales del coordinador financiero*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Coordinador	Administrador de	Capacidad de análisis	Trabajo en equipo

financiero	empresas	Capacidad de síntesis	Compromiso
	Economista	Comunicación	Orientación al
		Capacidad de	resultado
		negociación	Proactivo
		Tomada de decisiones	Creatividad
		Capacidad de adaptación	Iniciativa
		Planificar proyectos	Responsable
		Adaptación al cambio	Puntual
		Liderazgo	Persuasivo
		Dirección y control	
		Conocimiento en	
		ofimática	
		Gestión de la	
		información	

Fuente: elaboración propia

**Nombre del cargo:** Contador

El contador maneja e interpreta la contabilidad de la empresa, con el fin de elaborar informes que permitan a la gerencia identificar el estado financiero de la organización y tomar de decisiones.

**Funciones:**

Velar por la contabilidad de la empresa.

Supervisar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Actuar con reserva frente a las actuaciones que se adelanten en la empresa.

Mantener actualizada la información fiscal y tributaria de la empresa.

Velar por la entrada y salida de dinero de la empresa.

Supervisar el presupuesto de la empresa.

Orientar la elaboración de los estados financieros.

Determinación de costos.

Evaluación de proyectos.

### Perfil requerido

Formación académica: Contador público

Experiencia: 2 años

### Competencias

**Tabla 15**

*Competencias técnicas, instrumentales y organizaciones del contador*

Nombre del cargo	Competencias técnicas	Competencias instrumentales	Competencias Organizacionales
Contador	Contador público	Capacidad de análisis	Trabajo en equipo
		Capacidad de síntesis	Compromiso
		Comunicación	Orientación al resultado
		Tomada de decisiones	Proactivo
		Capacidad de adaptación	Creatividad
		Planificar proyectos	Iniciativa
		Adaptación al cambio	Responsable
		Liderazgo	Puntual
		Dirección y control	Persuasivo
		Ofimática	
		Gestión de la información	

Fuente: elaboración propia

### Análisis de las competencias.

Para llevar a cabo el diseño del plan de selección de personal basado en competencias, resultado necesario analizar cómo la empresa Aliños la Garza se encuentra organizada y cuáles son

los cargos existentes en la misma, esto con el objetivo de identificar cada una de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

Según la información recolectada de cada puesto de trabajo, se pudo establecer que las competencias que resultan más apropiadas para los diferentes cargos de la empresa, son las competencias técnicas, gerenciales, instrumentales y organizacionales. Las competencias técnicas, son aquellas que se encuentran netamente relacionadas con la profesión de las personas, las cuales son importantes para el desarrollo de una actividad en concreto, por su parte, las competencias gerenciales son una combinación habilidades, conocimientos y comportamientos que debe poseer el gerente de la organización, para que desarrollo de una manera eficaz cada una de sus labores gerenciales, por otro lado, las competencias instrumentales son características de tipo cognoscitivo, metodológico, tecnológico y lingüístico que deben tener las personas para desempeñar adecuadamente sus labores, finalmente las competencias organizacionales, son aquellos conocimientos y habilidades que todos los miembros de la organización deben tener.

La combinación de estas competencias, permitirá a la empresa vincular a personal que cuente con grandes habilidades para desempeñar su cargo, por lo tanto, se obtendrán resultados significativos con respecto al cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **Proceso de selección por competencias**

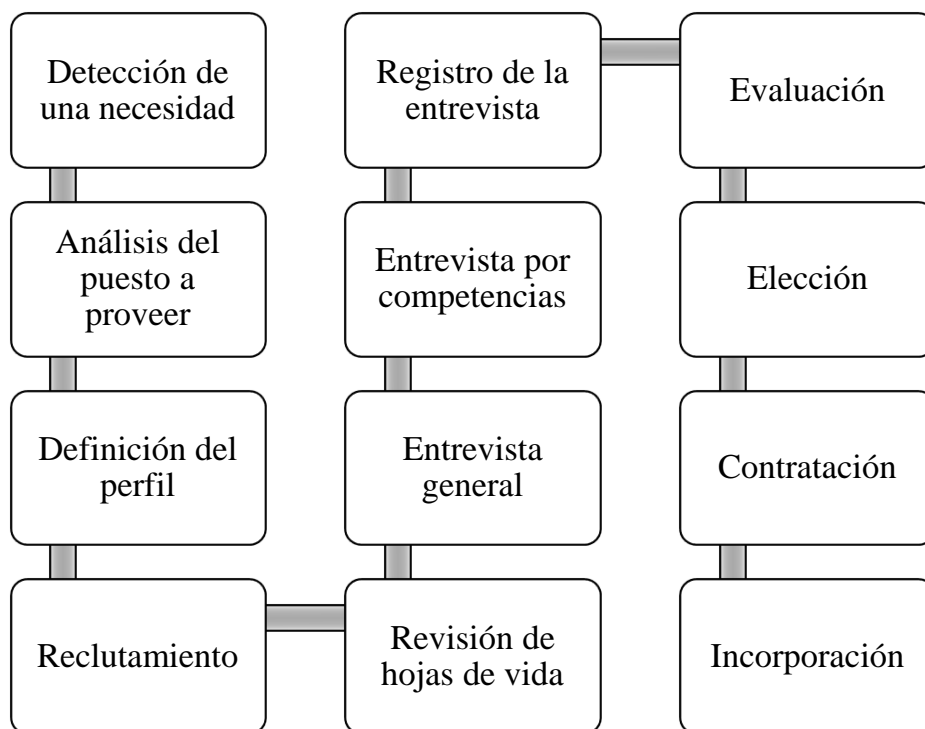
El modelo de selección por competencias es considerado como una herramienta que permite organizar y gestionar al personal de una manera sistemática e integral. La selección de personal es una tarea que le corresponde al área de recursos humanos, en conjunto con otros niveles de la empresa.

El objetivo de este proceso, es escoger mediante la puesta en práctica de diferentes técnicas a una o varias personas que cumplan con cada uno de los requerimientos establecidos en

el cargo a proveer. En este sentido, para llevar a cabo la selección de personal teniendo en cuenta las competencias, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

## Gráfico 2

*Proceso de selección de personal por competencias*



Fuente: elaboración propia

### **Paso 1: Detección de una necesidad de personal**

Para detectar una necesidad de personal, es necesario realizar una valoración del talento humano existente en la empresa y llevar a cabo una planeación del talento que se necesita para cumplir con los objetivos de la misma. La necesidad de personal se puede presentar por diferentes razones, tales como la sustitución, el retiro o la renuncia de un empleado, cuando se presenta este tipo de sucesos la gerente de la empresa deberá realizar las acciones pertinentes para cubrir la vacante.

### **Paso 2: Análisis del puesto a proveer**

El análisis del puesto es un proceso que permite tomar decisiones frente a las técnicas y métodos que se empleara para el proceso de selección, por medio de la descripción de un puesto de trabajo. En dicha descripción se analizara lo concerniente a las características, actividades y objetivos del cargo, asimismo se identificara cuáles son los conocimientos, habilidades y aptitudes que deberá poseer la persona que cubrirá la vacante.

### **Paso 3: Definición del perfil**

La definición del perfil es el resultado del análisis de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto de trabajo, dependiendo de cada uno de estos criterios se fijara el perfil de trabajador, entendido este como la identificación de los rasgos en particular que caracterizan a cada persona, entre los cuales se encuentran la experiencia, las habilidades, los conocimientos y las competencias.

### **Paso 4: Reclutamiento**

La empresa Aliños la Garza para el reclutamiento de personal podrá optar ya sea por el reclutamiento interno, reclutamiento externo o contratar a un empresa especializada en selección de personal.

El reclutamiento interno es la elección de un candidato que ya se encuentra vinculado en la organización y que cumple con todos los requisitos establecidos para el cargo, para dar a conocer a los empleados la existencia de una vacante dentro de la empresa, esta podrá comunicarlo a través de carteles o correos electrónicos, los cuales deben contener información relacionada a los procesos de inscripción y selección. Por su parte, el reclutamiento externo es la elección de personas que no pertenecen a la organización, por lo tanto, resulta necesario realizar una difusión de las características de la vacante y el perfil requerido por medio de anuncios, periódicos o internet. Por otro lado, el outsourcing es una figura que tiene como fin contratar a

una empresa especializada para el desarrollo de una actividad en específico, en este caso el reclutamiento de personal.

#### **Paso 5: Analizar las hojas de vida**

El análisis de hojas de vida es realizado por la gerente de la empresa, una vez haya agotado el proceso de reclutamiento. Con la revisión de hojas de vida se pretende verificar que los aspirantes cumplan con los criterios solicitados para el cargo a proveer, una vez realizado este estudio se deberá elaborar una lista de los candidatos que serán entrevistados, por lo tanto, se tendrá que establecer la forma de citación.

#### **Paso 6: Entrevista general**

En la entrevista general la gerente de la empresa tendrá un primer encuentro con el aspirante, en la cual se indagará sobre aspectos relevantes del candidato, tales como sus estudios, experiencias, habilidades, comportamiento y conocimientos. La entrevista siempre tiene que ser preparada con un tiempo de anticipación, esto con el fin de formular las preguntas.

#### **Paso 7: Entrevista por competencias**

La entrevista por competencias debe ser desarrollada por personas que cuenten con una capacidad de análisis, escucha y comprensión, además deberá poseer un amplio conocimiento relacionado a las actividad, conformación y objetivos de la empresa, esto con el fin de identificar el comportamiento del entrevistado y predecir cómo será su desempeño en el futuro.

#### **Paso 8: Registro de la entrevista**

El registro de la entrevista se realizara en dos momentos, el primero de ellos es durante la entrevista en donde se relacionara lo concerniente a la experiencia, conocimientos, remuneración actual, motivo de cambio, entre otros aspectos; y la segunda es después de la entrevista donde se

valorara lo referente a la presentación, expresión, contacto, competencias de personalidad y finalmente se realizara comparación con el perfil requerido.

### **Paso 9: Evaluación**

La evaluación se puede realizar por medio de las siguientes pruebas:

**Pruebas de conocimiento:** La aplicación de pruebas, es una técnica que permite por un lado evaluar el nivel de conocimiento que posean los candidatos, esto a través de exámenes ya sean teóricos, prácticos, verbales o escritos, y por el otro medir las capacidades y/o habilidades que poseen los evaluados.

**Prueba psicológica:** permite identificar la conducta y comportamiento de los aspirantes frente diferentes situaciones.

**Simulación de trabajo:** Esta técnica permite medir la capacidad de respuesta y agilidad del candidato, por medio del planteamiento de un caso real de la empresa.

**Prueba de conocimiento del puesto:** Estas pruebas buscan medir el nivel de conocimiento teórico o practico que poseen los candidatos frente al puesto de trabajo Pruebas de trabajo

**Prueba de idioma:** Estas pruebas permite conocer el nivel de dominio idiomático que posee el candidato etc.

### **Paso 10: Elección**

Una vez agotado las fases de entrevista y evaluaciones el gerente procede a realizar una ponderación de resultados de los aspirantes, verificando así quienes cumplen a cabalidad con lo solicitado en el puesto a proveer.



**Paso 11: Contratación**

Luego de haber realizado la evaluación y elección del personal se procede a realizar la contratación del mismo, en donde se explicara a detalle cada una de sus funciones y responsabilidades, asimismo se relacionara lo concerniente al salario, horas laborales, entre otros aspectos de carácter legal que se encontrara establecido en el correspondiente contrato.

Para finalizar con el proceso de contratación, se remitirá al empleado a una valoración médica, esto con el fin de realizarle los exámenes médicos de ingreso.

**Paso 12: Incorporación**

La incorporación al puesto de trabajo es el proceso por medio del cual se presenta al nuevo empleado a sus compañeros, se realiza la inducción y se lleva a cabo el recorrido por la empresa.

## **Recomendaciones**

Si bien, la empresa Aliños la Garza cuenta con un proceso de selección de personal definido, es necesario fortalecerlo por medio de la implementación de un plan de selección basado en competencias, ya que este método permitirá a la organización contratar a personas idóneas, que sean capaces de desarrollar a cabalidad cada una de las actividades establecidas en un determinado cargo. Es por ello, que la gerente de la empresa al momento de elegir a una persona, además de analizar lo concerniente a la hoja de vida y experiencia que esta posea, deberá estudiar lo relacionado a las competencias, es decir, las características propias de cada persona, las cuales permitirán tener una visión amplia de cómo será su comportamiento y rendimiento dentro de la empresa.

Por otra parte, resulta necesario que la empresa Aliños la Garza analice cada uno de los cargos a profundidad, esto con el fin de describir el puesto con respecto a sus funciones e identificar las competencias requeridas, todo ello para establecer adecuadamente los criterios de selección de personal.

Ahora bien, para que el proceso de selección por competencias funcione adecuadamente se recomienda, realizar una auditoria interna semestral o anualmente, con el fin de identificar falencias y poder corregirlas por medio del diseño e implementación de planes de mejora.

Si se lleva a cabo la implementación del plan de selección por competencias, es necesario que la gerente de la empresa comunique dicho plan a los integrantes de la organización, para que de esta manera todos estén enterados de cómo se desarrolla el proceso de selección y exista una coherencia y armonía en el desarrollo de las actividades que se ven inmersas en dicho proceso.

Finalmente, se recomienda que la empresa Aliños la Garza este a la vanguardia de los cambios que se presenten en el mercado, esto con el fin de diseñar nuevas estrategias que permitan fortalecer la Gestión del Talento Humano.

## Conclusiones

El adecuado diseño e implementación de un plan de selección de personal basado en competencias, permitirá a toda empresa, organizar y gestionar al personal de tal manera que se obtengan resultados significativos en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos por parte de la organización.

En este orden de ideas, el plan de selección de personal por competencias diseñado para la empresa Aliños la Garza, permitirá que dicha organización se encuentre integrada por personas competentes, que además de contar con los estudios y experiencia requerida para el cargo, este cuenta con ciertas competencias o características que le permitan desarrollar sus labores de una manera eficiente y eficaz, lo cual aportara un gran valor a la empresa, ya que esta será más productiva, competitiva y rentable, por lo tanto, se podrá obtener un reconocimiento y posicionamiento dentro del mercado objetivo.

Ahora bien, la empresa Aliños la Garza posee como objetivo principal ampliar la planta de producción y expandir su mercado, es por ello que la organización debe estar integrada por personal competente y esto se podrá obtener mediante la adecuada selección de personal, la cual se puede fortalecer mediante el modelo de selección por competencias, el cual se caracteriza por captar, desarrollar y conservar el talento humano con base en las capacidades y competencias requeridas para cada cargo.

Frente a lo anterior y conforme a la información recolectada, se pudo establecer por un lado que las competencias que resultan más apropiadas para los diferentes cargos de la empresa son las competencias técnicas, gerenciales, instrumentales y organizacionales, la combinación de estas competencias permitirá a la empresa contar con un personal altamente capacitado y

comprometido con los objetivos de la empresa, y por el otro se determinó las etapas del proceso de selección como tal.

Por otro lado, se puede concluir que evaluar el proceso de selección e implementar las mejoras pertinentes, además de impulsar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se podrá disminuir significativamente la rotación de personal y posibilitará un mayor éxito en la retención del mismo, sin embargo, es preciso que la empresa evalúe otros procesos como la inducción del personal seleccionado que, si bien no hace parte del proceso de selección como tal, ayudan a que este personal se adapte con mayor facilidad a la organización, permitiendo que dichos procesos sean más eficaces.

## Referencias

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica. Sitio web:  
<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias. Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York. Sitio web  
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274007.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. McGraw Hill. (pp. 4)
- Chiavenato I. (2007) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. México. Mc Graw Hill,. Sitio web  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, Idalberto.(2002).*Administración de Recursos Humanos*, Sexta edición. México. Mc Graw Hill
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 13.7 de julio de 1991 (Colombia).Sitio Web  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Código Sustantivo del Trabajo [CST].Art 104. 5 de agosto de 1950 (Colombia). Sitio Web  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>

Corte Constitucional de Colombia. Sentencia T-1266 de 2008. MP Mauricio González Cuervo.

Diciembre 18 de 2008. Bogotá DC. Sitio Web

<https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2008/T-1266-08.htm>

Corte Constitucional de Colombia. Sentencia T-463 de 1996. MP José Gregorio Hernández

Galindo. Septiembre 20 de 1996. Bogotá D.C. Sitio Web

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1996/t-463-96.htm>

DESSLER, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México: Prentice Hall

Hispanoamericana

Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo*

*XXI* (2.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

García, M. (2008) *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Universidad del Valle. (pp. 33).

Gonzalez, (2006) *Reclutamiento y selección de personal*. Sitio web

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/22/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-3/>

Hellriegell, Jackson, y Slocum. (2008). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*.

México D.F: Cengage Learning Latinoamérica.

López, G. (2010), *La Selección de Personal Basada en Competencias y su Relación con la*

*Eficacia Organizacional*. Bolivia. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Sitio web

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Editorial Trillas

- McClelland, D. (1973) *evaluar la competencia en lugar de la inteligencia*. Harvard University.  
(pp. 1)
- Mertens, L. (1996) *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfor. Montevideo, Uruguay.
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.  
(pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Organización Internacional de Normalización. (2000). *Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2000)*. Sitio web [https://www.mitma.gob.es/recursos\\_mfom/iso90012000.pdf](https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/iso90012000.pdf)
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2006). *Gestión de recursos humanos por competencias* (2da ed.). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Rodríguez P. (2011) *Análisis de Curriculum*. Sitio web <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/arrhh-i-analisis-de-curriculum-clase-9.html>
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Thurstone, L. (1967). *La medición de la inteligencia, la aptitud y el interés*. Barcelona:Paidós.
- Werther & Davis (2008), *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas* Sexta edición. México, Mc Graw Hill. Sitio web <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>



## **Anexo 1 Entrevista gerente Aliños la Garza**

### **Entrevista proceso de selección de personal empresa Aliños la Garza – Pasto (N)**

**Fecha:**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

**Objetivo:** Identificar como se lleva a cabo el proceso de selección de personal en la empresa Aliños la Garza – Pasto (N).

#### **A. Sobre la empresa**

1. ¿Cuántas personas en la actualidad trabajan en la empresa?
2. ¿Qué cargos hay en la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales establecidos para el año 2021?

#### **B. Sobre el proceso de selección**

4. ¿Cómo realiza el proceso de reclutamiento de personal?
5. ¿Cómo realiza el proceso de selección de personal?
6. ¿La empresa cuenta con un proceso de selección de personal basado en competencias?
7. ¿Qué tipo de competencias tiene en cuenta al momento de la selección de personal?
8. ¿Considera que el personal influye directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

**Muchas gracias por su colaboración**