

**Diseño del proceso de selección de personal, de la empresa Killis White S.A.S en el año
2022 en Colombia**

Zaira Vannesa Reyes Rivera

Andrea Carolina Moreno Parada

María Victoria Rincón Espinosa

Oscar Ricardo Santana

Jhon Jairo García Zea

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios – ECACEN

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

Colombia

2022

**Diseño del proceso de selección de personal, de la empresa Killis White S.A.S en el año
2022 en Colombia**

Zaira Vanesa Reyes Rivera

Andrea Carolina Moreno Parada

María Victoria Rincón Espinosa

Oscar Ricardo Santana López

Jhon Jairo García Zea

Director:

Carolina Iveth Sánchez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios – ECACEN

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

Colombia

2022

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a Dios, nuestras familias por su apoyo, seguidamente a cada una de las personas que han sido de gran ayuda en este proceso y en su desarrollo de este proyecto, con esto lo que se quiere lograr es que sea de gran utilidad para que pueda acceder y conocer ampliamente cada uno de los procesos que se llevaron a cabo en este proyecto.

Agradecimientos

Este agradecimiento principalmente va dirigido a nuestras familias, tutora Carolina Iveth Sánchez por su orientación y a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia que gracias a sus conocimientos brindados en el transcurso de la carrera para así poder llegar a dónde estamos y poner en práctica todo lo aprendido.

Resumen

Durante este proyecto abordaremos la necesidad específica de la compañía Killis White S.A.S con el fin de dar solución a la misma, la problemática identificada es la ausencia de un modelo de selección de personal el cual permita a la empresa tener la tranquilidad de que cuenta con el personal más calificado para cada área de la empresa, lo cual no solo aportara a las metas de la empresa sino al desarrollo de cada integrante del equipo logrando tener un adecuado clima laboral, disminuyendo la rotación de personal y por ende reduciendo los costos administrativos que se generan con la alta rotación de personal.

Para resolver esta problemática encontrada realizaremos un diagnóstico con el fin de identificar las principales necesidades que tiene la empresa en la selección de personal, realizaremos un modelo guía enfocado en el adecuado reclutamiento y selección de personal, como método adicional se diseñara fichas de evaluación para los diferentes cargos que requiera la compañía. Nos apoyaremos en un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) lo cual nos permitirá unos resultados más adecuados en el proceso de investigación.

El resultado esperado con todo este proceso es llegar a diseñar el proceso de selección de personal para la empresa Killis White S.A.S el cual pueda ser aplicado por la empresa aportando de una manera significativa a los objetivos de la compañía e impactando de manera positiva a los nuevos colaboradores de la empresa al encontrarse con un adecuado proceso de selección que ayudan al cumplimiento de sus metas personales al tiempo que aportan a los diferentes propósitos de la compañía.

Palabras Clave: Competencias, gestión por competencias, levantamiento de proceso, proceso de selección, perfil, puesto de trabajo, rotación.

Abstract

During this project we will address the specific need of the company Killis White S.A.S in order to solve it, the problem identified is the absence of a personnel selection model which allows the company to have the peace of mind that it has the more qualified personnel for each area of the company, which will not only contribute to the goals of the company but also to the development of each member of the team, achieving an adequate work environment, reducing staff turnover and therefore reducing the administrative costs that are generated by high staff turnover.

To solve this problem found, we will carry out a diagnosis in order to identify the main needs that the company has in the selection of personnel, we will carry out a guiding model focused on the adequate recruitment and selection of personnel, as an additional method, evaluation sheets will be designed for the different charges required by the company. We will rely on a mixed approach (quantitative and qualitative) which will allow us more adequate results in the research process.

The expected result with all this process is to design the personnel selection process for the company Killis White S.A.S which can be applied by the company contributing in a significant way to the objectives of the company and positively impacting the new collaborators of the company by finding an adequate selection process that helps to fulfill their personal goals while contributing to the different purposes of the company.

Keyword: Competencies, job, process lifting, profile, rotation, selection process, skills management.

Tabla de contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract	6
Tabla de contenido.....	7
Introducción	8
Planteamiento del Problema.....	9
Justificación.....	10
Objetivos	12
Antecedentes del problema	13
Marco Teórico.....	16
Marco legal.....	18
Metodología de la investigación.....	19
Resultados	23
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Bibliografía	44
Anexos.....	46

Introducción

Esta investigación está relacionada con el diseño del proceso de selección de personal, siendo este tema muy importante para las organizaciones, se hace necesario que estas tracen un adecuado proceso de reclutamiento del equipo de trabajado, con el personal idóneo y más capacitado para elaborar las funciones de la empresa, con altos estándares de rendimiento y calidad, que permiten a la organización cumplir con los objetivos propuestos, evitando pérdidas y siendo más competitivos en el mercado, ya que las empresas actualmente están en continuo cambio y mejoramiento, es por esto que se hace necesario tener procesos de selección eficaces, que generen un valor agregado a la empresa.

Se recomendará un adecuado diseño del proceso de selección de personal, a Killis White S.A.S, empresa ubicada en Bogotá y fundada el 14 de enero de 2021, esta organización nace tras las necesidades que se evidenciaron en el medio agropecuario, con pequeños agricultores que no utilizaban la tecnología en sus labores, como equipos, maquinarias y elementos prácticos para una producción óptima con excelentes resultados, ellos preferían métodos tradicionales que no permitían el 100% en sus resultados, Killis White es una empresa nueva en el mercado que quiere suplir esta necesidad, desea transformarse e implementar un proceso de selección de personal, que le brinde un equipo de trabajo apropiado para desempeñar sus funciones, y convertirse en los aliados estratégicos en el sector agropecuario y demás actividades de la empresa para posicionarse en el mercado.

Planteamiento del Problema

Durante mucho años las organizaciones, han venido desarrollando sus procesos a fin de cumplir con los objetivos que tienen propuestos, es así que el área de selección de personal es uno de los procesos en el que las empresas se enfocan, ya que mediante esta selección se identifica el personal adecuada con las cualidades necesarias para el cargo, con miras a aumentar la eficiencia del personal; de tal manera que la empresa Killis White S.A.S, al ser una empresa nueva en el mercado, y una empresa que brinda equipos tecnológicos al por mayor en maquinaria, cuenta con la necesidad incorporar más personal a la organización, sin embargo debe ser personal idóneo para que genere un aporte en el aumento de la eficiencia, productividad, fidelización y captación de clientes.

Es importante tener la persona adecuada en el lugar correcto por eso debe realizar una selección efectiva verificando, que la persona tenga tanto las cualidades del área de trabajo, como rasgos de personalidad, de acuerdo a la cultura de la organización, esto contribuirá a optimizar el crecimiento de la organización, se debe identificar personas que tenga un perfil armónico, que le aporten al clima organizacional de la empresa, ya que una mala contratación puede generar pérdidas y poca productividad, lo que representa un riesgo a la organización.

Justificación

En este tiempo las organizaciones cada vez son más competitivas, generan altos estándares de calidad, muchas empresas se han dedicado a estudiar el mercado y a su propia organización, para llegar a la conclusión que se deben suplir las necesidades del mercado y satisfacer al cliente con un buen producto, servicio o atención, lo cual cuestionó en gran manera que estaban haciendo para ser excelentes, y encontraron que una buena selección de su equipo de trabajo era pieza fundamental en su desarrollo y éxito, algunas empresas solamente contratan personal recomendado o familiares sin proceso de selección, restando importancia a un equipo idóneo y calificado para realizar las funciones de la empresa.

El proceso de selección de personal trae beneficios a la empresa, ya que son los empleados los que ayudarán a la organización a cumplir las metas y objetivos trazados por la empresa, un buen proceso de selección escogerá al mejor candidato, que desempeñará de forma eficaz sus funciones en la compañía.

Es importante que la empresa tenga un buen diseño de proceso de selección de personal, para poder escoger candidatos acordes al perfil que requiere la compañía, si este proceso de selección se efectúa de forma acertada, la empresa contará con el mejor equipo de trabajo, lo que evitará complicaciones futuras y pérdidas en la organización.

De acuerdo a lo anterior se entrará a identificar cuáles son las necesidades de la empresa, para crear puestos de trabajo y los perfiles laborales que va a requerir la organización para su excelente desempeño, y así diseñar un buen proceso para la selección del personal perfecto para la compañía, el diseño de este proceso será posible realizarlo, puesto que se cuenta

con la aprobación de la empresa Killis White, quien aportará toda la información requerida para trabajar en este, ya que traerá beneficios a la empresa, quien aún no cuenta con empleados y necesita implementar de forma efectiva la escogencia de un selecto grupo de colaboradores, que se comprometan y sientan de corazón sacar adelante la compañía y juntamente con ella prosperar en sus ideales.

(Calderón, G., Naranjo, J. C., Álvarez, C.M, 2010), a través de su artículo señalan importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales, es por esto la importancia de una efectiva selección de personal que evitará tener rotación en la empresa y que los procesos se dificulten o retrasen.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el proceso de selección de personal, de la empresa Killis White S.A.S. En el año 2022 en Colombia

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de las necesidades de reclutamiento y selección por competencias para la empresa Killis White S.A.S.

Describir el modelo de reclutamiento y selección por competencias para la empresa Killis White S.A.S

Realizar las fichas de evaluación por competencias de los cargos requeridos.

Antecedentes del problema

Killis White S.A.S al ser una compañía que está en sus inicios aún está en proceso de formación interna de sus procesos, teniendo una gran oportunidad de mejora, en la actualidad no cuenta con un proceso definido de selección de personal, al no tener definido su proceso de selección de personal la empresa puede tener problemas como pérdida de productividad, mal ambiente de trabajo, equipos poco calificados, mala reputación de la marca, incremento de costos administrativos.

Hasta el momento la compañía ha venido manejando este proceso de una manera empírica y de alguna manera es vulnerable a cometer algunos errores en el proceso dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

1. Usar las mismas plataformas para publicar nuestras vacantes, normalmente si una plataforma ha generado buenos resultados en el pasado las compañías suelen caer en el error de no variar y el problema que esto genera es que se limita el potencial de búsqueda pues solo se llega a los usuarios que estén registrados en dicha plataforma, pero muchos candidatos pueden inclusive desconocer la plataforma.
2. Otro problema que se suele presentar es el ofrecer falsas expectativas laborales, se debe ser totalmente sincero con los candidatos para que ellos sepan si la oferta se ajusta o no a lo que están buscando, para los candidatos es importante saber si dentro de la compañía se tiene oportunidad de crecimiento y si durante la entrevista o el proceso de selección creamos falsas expectativas y en el momento de ingresar el candidato la realidad es diferente y las oportunidades nulas o demasiado difícil, se corre el riesgo de que el nuevo funcionario decida no continuar en su proceso.

3. No terminar de manera adecuada el proceso de reclutamiento y selección, este suele ser un problema pues en algunas ocasiones uno de los candidatos puede gustar mucho al reclutador y este decide no continuar con la selección negándole la oportunidad a otros posibles candidatos que del mismo modo superen las expectativas.
4. En el proceso de reclutamiento es importante que esté presente el personal clave quién va interactuar con el candidato como su jefe directo para que sea él quien ayude a identificar las cualidades esperadas en el candidato.
5. No tener en cuenta la compatibilidad del candidato con la compañía, este suele ser un error en el proceso de reclutamiento, es importante tratar de identificar si la persona se identifica con los valores corporativos y la filosofía empresarial para evitar insatisfacción laboral y una alta rotación de personal.
6. Otro error que se suele presentar es no tener bien definida la vacante que se requiere cubrir, esto es muy importante ya que el tenerlo bien definido nos ayuda a determinar el tipo de candidato que se necesita y los requisitos que este debe cumplir.
7. No tener bien definida la vacante o que esta esté incompleta, ya que esto genera que no se tenga una idea clara del puesto que se está ofreciendo y del mismo modo no se tiene claro el perfil del cargo por lo cual pueden llegar candidatos que no sean los más idóneos para el cargo.
8. Otra falla en la que se puede incurrir es tener un perfil demasiado exigente con una extensa lista de características y habilidades lo cual limita mucho las posibilidades de conseguir un candidato que cumpla con el perfil, en estos casos es mejor tener claros los

aspectos más relevantes para el cargo y desempeño de funciones y partiendo de allí definir las habilidades y la experiencia que se desea en el candidato.

9. Usar las mismas estrategias de reclutamiento para todas las posibles vacantes de la compañía ya que todas las vacantes son diferentes no se debe usar siempre la misma estrategia, no es lo mismo buscar un candidato para un cargo operativo u obrero que a un jefe de departamento, un líder de proyectos o CEO. Cada uno tiene diferentes hábitos de búsqueda y preferencias. Es por ello que se debe tener en cuenta para adaptar la estrategia a la necesidad del momento.
10. No explicar detalladamente el proceso de selección a los candidatos suele ser otro problema, es mejor ser claros con los tiempos del proceso de selección las pruebas a superar, entrevistas, cuestionarios y todo lo que forme parte del proceso de selección, esto ayudará a despejar dudas en los candidatos y también puede descartar a algunos que sientan que no pueden superar alguna de las fases.
11. Salarios y prestaciones que no cumplan con las expectativas y nivel de responsabilidad para el cargo es otro obstáculo a superar ya que a pesar de contar con un buen ambiente laboral y una vacante atractiva si el salario no está acorde con el rol esto puede representar que los candidatos no acepten el empleo.

Marco Teórico

Para el desarrollo de este trabajo se identificó la necesidad de diseñar el proceso de selección de personal, de la empresa Killis White S.A.S. En el año 2022 en Colombia, teniendo como finalidad plantear un proceso eficaz para la empresa, con el fin de escoger los candidatos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido, por esto implica una comparación y decisión respecto a la descripción y análisis de cargo.

Según Giovannone, P. M. (2012) la motivación hace referencia el estado interno del individuo que dirige su conducta al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones es de aclarar que cada quién trabaja en una empresa por diversas razones salario vivienda educación etc. No obstante, existe una razón superior que es el cumplimiento de la misión fundamental del ser humanos servir. Es decir que la motivación en un individuo tiene que ver con la satisfacción de sus aspectos emocionales, medida de manera cualitativa

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana., en la actualidad las organizaciones buscan tener capital humano capacitado ya que un empleado con talentos, aptitudes, proactivo, con dedicación y compromiso puede alcanzar las ventajas competitivas que toda empresa requiere para el logro de sus objetivos y de esta forma será un motivados con sus compañeros de labor.

Arias, Rosete y Martínez (2006) mencionan que seleccionar al candidato más idóneo para desempeñar un cargo ocupacional específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación; lo que precisa ser más coherente y no simplistas en el tratamiento de la información que se posee, donde los perfiles profesionales y las competencias de cada fueran los elementos más importantes a buscar, tanto el reclutamiento como la selección de personal tendría

una disminución de inversión económica y las búsquedas de candidatos se reducirían, lo cual también ayudaría a la disminución del tiempo invertido en dichas actividades.

Marco legal

En Colombia el proceso de reclutamiento y selección del personal para los trabajadores se realizan de acuerdo con el decreto 256 de 1994 por el ministro del gobierno de la república de Colombia se encarga de la regulación de los procesos de selección en la cual busca garantizar el ingreso al personal dando cumplimiento a cada uno de los procesos de manera objetiva, permitiendo a su vez dando oportunidades en donde se demuestre dichos requisitos para desempeñar el cargo. Adicionalmente también la ley 1960 de 2019 plasmada por la Comisión Nacional del Servicio Civil tiene como objetivo la provisión definitiva de empleos en la cual se realizarán procesos de selección abiertos y de ascenso, también es pertinente aclarar que la ley 909 de 2004 del Congreso de la república se basa en la regulación del sistema del empleo público estableciendo una serie de requisitos al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal sea verídica la información dada por el aspirante y así garantizar dicho proceso en donde se tendrá en cuenta la experiencia, educación, habilidades, fortalezas, destrezas y una serie de pruebas dependiendo cual sea el cargo pueden variar para así determinar si es apto o no para la vacante. Este decreto 2663 de 1950 plasmada en el Código Sustantivo del Trabajo se encarga de regular las relaciones del trabajador de manera particular en donde se basa en dar cumplimiento sus derechos como trabajador.

Metodología de la investigación

En la actualidad toma mucha relevancia, el proceso de selección de personal, las compañías no solo deben buscar a personas para trabajar en su empresa, sino que también en adquirir la información requerida de los candidatos para poder escoger adecuadamente, por esta razón a la organización se le hace indispensable, poner en práctica una buena técnica de reclutamiento.

Los aspectos más importantes que la empresa Killis White deberá tener en cuenta cuando busque a sus colaboradores son:

La descripción del puesto de trabajo, para entender que cualidades y habilidades debe tener el candidato, la preselección en donde se realiza la valoración del aspirante y la búsqueda de los aspirantes, aquí la compañía examina cuales son las adecuadas fuentes de reclutamiento que convienen para encontrar a los mejores.

Diseño De La Investigación

Teniendo en cuenta que el objetivo de este proyecto será el diseño del proceso de selección de personal, de la empresa Killis White S.A.S en el año 2022, se acudirá a un diseño no experimental de manera transversal y tipo descriptivo, ya que el tema proceso de selección de personal, cuenta con información suficiente para conocer a fondo detalles de este estudio.

De acuerdo con Fidias G. Arias (2006), especifica que la investigación basada en la recolección de datos de los individuos estudiados, o de la observación donde ocurren los hechos, sin controlar las variables, es una investigación no experimental (p.31).

Lo que quiere decir que el investigador no altera la situación presente y obtiene la información basada en la observación o del estudio de las personas escogidas.

Enfoque metodológico

Esta investigación requiere de un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) ya que este enfoque aporta o abarca resultados óptimos en la investigación; la investigación cuantitativa se encarga de la recolección y análisis de datos, como la identificación de las necesidades de reclutamiento y selección por competencias para la empresa Killis White S.A.S, la inspección y estudio del entorno, definiría efectos negativos y positivos que se deben incluir al diseñar el proceso de selección de personal, por tal razón este enfoque mixto realiza una medición numérica, mediante entrevistas, para obtener una posible hipótesis de las técnicas correctas a proporcionar, al plan de diseño del proceso de selección de personal por competencias.

Tipo de investigación

El tipo de investigación para identificar el estudio se realizaría a partir de inductivo ya que la observación y análisis de hechos se determinarán posibles conclusiones de acuerdo al enfoque cualitativo; así mismo mediante un enfoque cualitativo a partir de una investigación descriptiva de modo sistemático identificará las necesidades de implementar un diseño de reclutamiento para poder escoger candidatos acordes al perfil que requiere la compañía mediante mediciones y recolección de información se realizará una efectiva selección de personal que evitará tener rotación en la empresa y que los procesos se dificulten o retrasen.

Población/Muestra

El tipo de investigación a realizar es mixto con el fin de realizar un análisis más amplio de la investigación de tal manera que la población a escoger es la empresa Killis White S.A.S, así mismo la muestra a escoger serán todos los trabajadores de la empresa seleccionada, para este estudio se tiene una población de 4 personas, las cuales están conformados por el representante legal o gerente y 3 empleados a contratar, la muestra sería 4 personas.

Técnicas de recolección de información

De acuerdo al estudio a analizar se realizará un enfoque mixto que será realizado a la empresa Killis White S.A.S, de tal manera que como técnica de recolección de información se les realizará una entrevista que será realizada con preguntas abiertas y cerradas a fin de generar un análisis numérico y un análisis de comportamiento de los individuos.

Instrumentos de recolección de información

Recopilación documental: recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios.

Entrevista: información que se extrae de una muestra acerca de un tema en particular.

Para esta investigación se realiza una entrevista, al representante legal o gerente de Killis, para poder ampliar la información de las necesidades de la empresa, y poder formular los cargos necesarios, para la selección de los colaboradores se empleó una entrevista y evaluación por competencias de los cargos, para el diseño de la guía o manual para el proceso de reclutamiento y selección de personal, se hizo a través de la observación e interpretación de estudios realizados.

Técnicas de análisis de datos

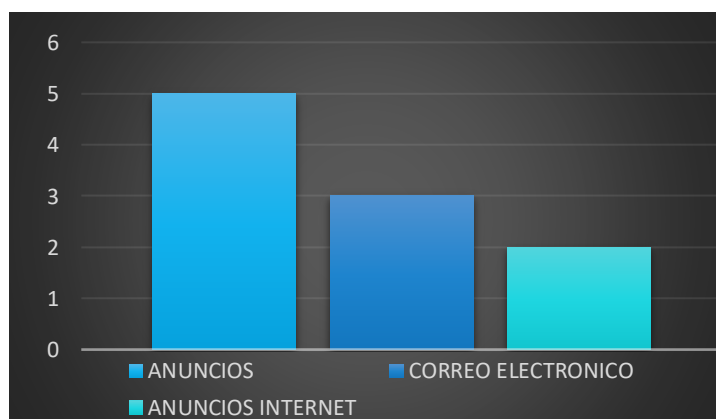
Para el análisis de los datos recopilados a través de técnicas de observación (dinámicas de grupo), cuestionarios de conocimientos y entrevistas con 20 preguntas abiertas y cerradas, claras y comprensibles, que permiten conocer el comportamiento del individuo frente a algunas situaciones vividas o futuras, en temas relevantes para el puesto de trabajo, y para poder identificar iniciativa, creatividad, atención al cliente, convivencia y como trabaja el candidato en equipo, se empleara la estadística descriptiva, la cual arrojará un análisis numérico, por medio de tablas, gráficos etc.

Resultados

Por medio de cada uno de los resultados obtenidos estos fueron analizados a fin de generar un diagnóstico que atribuyera a las estrategias que se quieren implementar un diseño del proceso de selección de personal, de la empresa Killis White S.A.S en el año 2022 en Colombia de tal manera que los resultados obtenidos fueron:

Figura 1.

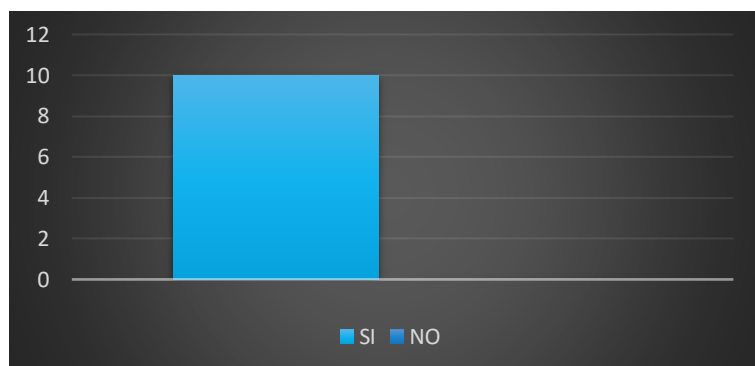
¿Qué técnicas de reclutamiento interno y externo conoce de la empresa?



De las encuestas realizadas, cinco de los empleados responden que, de las técnicas de reclutamiento que conocen de la organización son por los anuncios de la empresa, tres de ellos responden que vía correo electrónico y dos de ellos por anuncios de internet.

Figura 2.

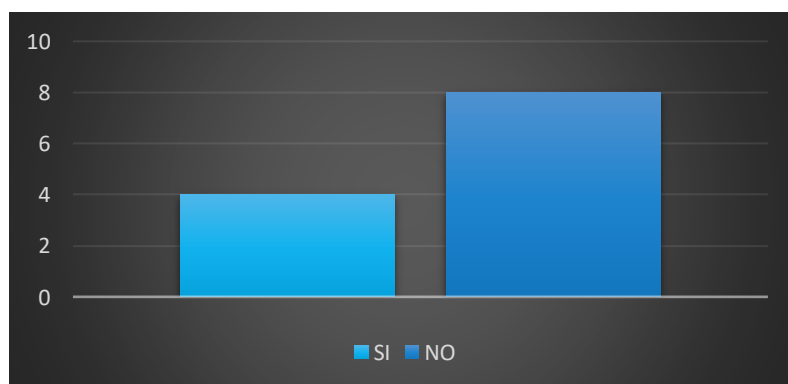
¿La información proporcionada en la entrevista es acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?



Los encuestados responden, que las preguntas si están acorde al área del cargo que se está solicitando, en el momento que cada uno de los pasos para ingresar son de acuerdo al área a desempeñar.

Figura 3.

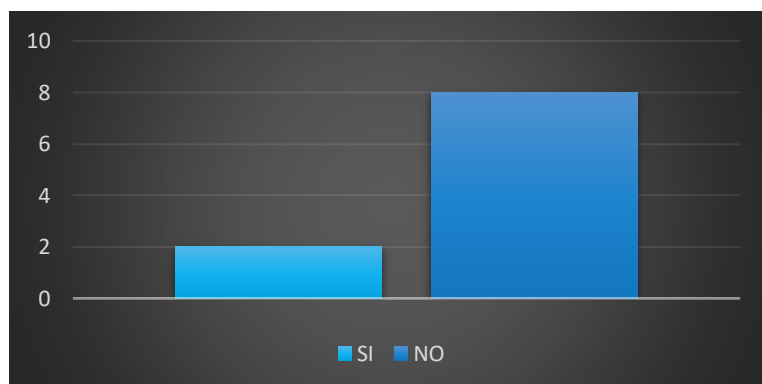
¿Se brinda suficiente información en el anuncio de empleo?



De los entrevistados el 4% responde que, si es suficiente y el otro 6 de las personas dicen que no.

Figura 4.

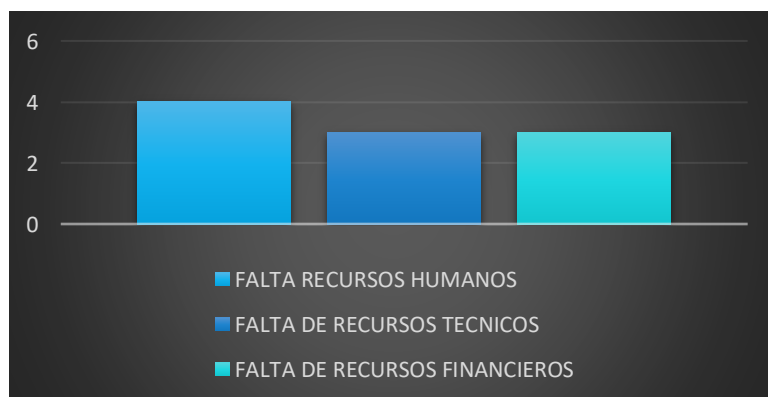
¿Se realiza estudio de verificación de referencias y seguridad a la hoja de vida en el proceso de selección, es riguroso?



Los 2 trabajadores del área de recursos humanos afirman que, si se realiza este estudio ya que se identifica la veracidad, las otras 8 personas comentan que no es riguroso la verificación de los datos del personal, ya que no hay un personal idóneo que verifique la veracidad de los datos de la hoja de vida.

Figura 5.

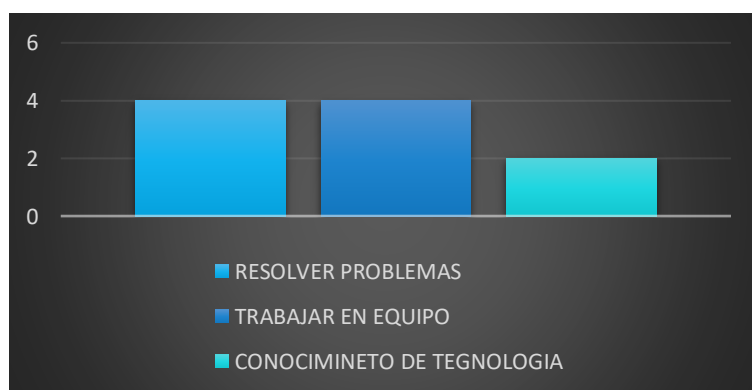
¿La empresa dispone de los recursos necesarios para el proceso de selección?



Cuatro de los encuestados comentan que faltan recursos humanos, tres comentan que faltan recursos técnicos, debido a la ausencia de más plataformas para realizar los exámenes de conocimiento y los últimos 3 comentan que hacen falta recursos financieros.

Figura 6.

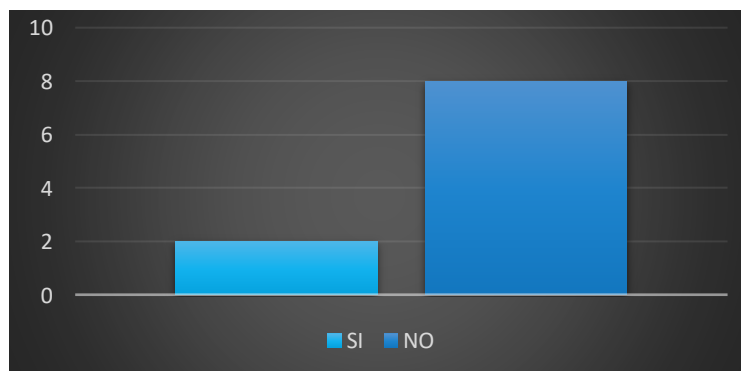
¿Qué buscan en el proceso de selección de personal respecto a las habilidades prácticas y capacidades?



De las entrevistas realizadas 4 dicen que debe ser una persona con la capacidad resolver problemas, cuatro personas más dicen que debe tener la capacidad de trabajar en equipo y dos personas responden que debe tener la capacidad de conocer sobre las tecnológicas de la información.

Figura 7.

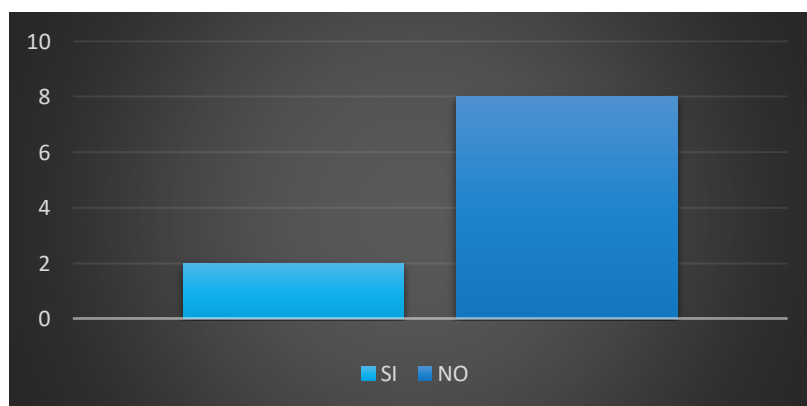
¿Se usa el análisis de las hojas de vida en primer término como un filtro para eliminar candidatos inadecuados?



Los trabajadores del área de recursos humano cuatro afirman que si, 6 persona afirman que no porque no hay un análisis profundo de cada uno de los candidatos con el fin de determinar una persona de acuerdo al cargo con experiencia, sus estudios dependiendo del cargo al que se vaya a necesitar.

Figura 8.

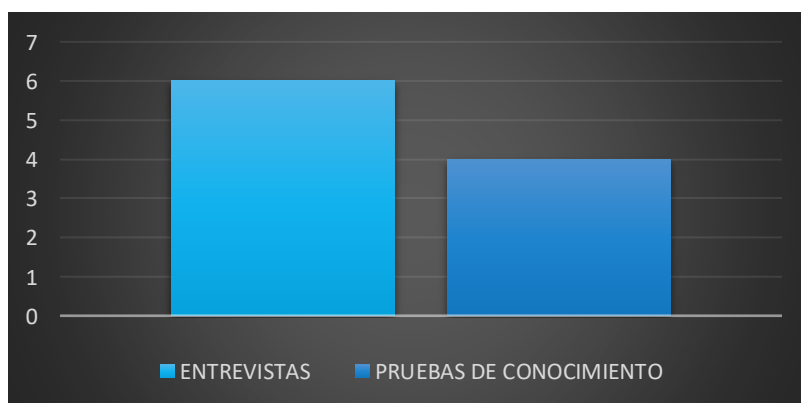
¿La empresa tiene personal capacitado para la selección de personal en cada una de las áreas?



Los trabajadores del área de recursos humanos, comentan que no hay personal seleccionado de acuerdo al área que necesite contratar, como en el caso de ventas quien es la persona encargada de entrevistar y evaluar el perfil de área a desempeñar.

Figura 9.

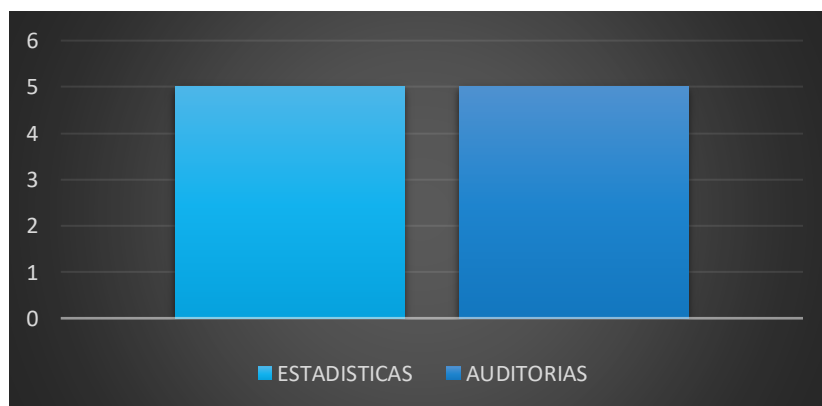
¿Se realizan todas las evaluaciones pertinentes para el proceso de selección de personal “entrevista, pruebas de saberes, pruebas psicológicas etc.?”



Seis de los entrevistados dicen que solo hay entrevistas las otras cuatro dicen que hay pruebas de conocimiento, pero son muy básicas para la selección y no es de acuerdo al cargo.

Figura 10.

¿La empresa cuenta con un modelo de control para verificar el proceso de reclutamiento y selección?



Los encuestados 5 responden que, por medios de estadísticas, 5 responden que por medio de auditorías.

Con respecto a los resultados obtenidos se identificó que de acuerdo a las entrevistas realizadas a los trabajadores del área del sector de recursos humanos, ven la necesidad del diseño del proceso de selección de personal, de la empresa Killis White S.A.S en el año 2022 en Colombia, ya que existen muchas falencias en la hora de incorporar personal, es así que mediante diferentes estrategias, se quiere diseñar plan donde se encuentre cada una de las fases, para incorporar al personal idoneo en cada uno de los cargos correspondientes.

Proceso de Selección de Personal diseñada para la empresa Killis White S.A.S

1. Detección y análisis de necesidades para el proceso de selección de personal

Al área de recursos humanos llegan las solicitudes de las áreas con requerimientos específicos del perfil solicitado.

2. Reclutamiento de candidatos

Las vacantes serán publicadas en la web de la empresa, en portales de empleo y difundidas en redes sociales. Así mismo, inicialmente se tienen en cuenta a los empleados internos que estén interesados en mejorar su cargo actual.

3. Entrevistas selección por competencias comportamentales

En el proceso de selección de personal se escogen los candidatos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido, por esto implica una comparación y decisión respecto a la descripción y análisis de cargo que exista en el establecimiento.

La entrevista de selección de personal es una de las herramientas, por excelencia, más utilizadas, es un diálogo con un propósito definido, donde existe correspondencia mutua entre entrevistador y entrevistado ya que las palabras, inflexiones, gestos, posturas, etc. concurren al intercambio de antecedentes que constituye la entrevista.

Descripción herramienta

Es una pauta de preguntas básicas que permite conocer a los candidatos a un cargo. A través de ella el entrevistador establece un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y objetivo, manteniendo la distancia adecuada dentro de un clima de calidez y confianza, explicitando su intención de tratar los temas en forma confidencial.

La entrevista permite recolectar información sobre los postulantes a un cargo, ya que el análisis y evaluación los recursos del candidato, se centra sobre hechos concretos proporcionados por éste y del saber escuchar del entrevistador. Su registro, permite hacer la comparación de los candidatos con los requisitos que presenta el perfil o descripción del cargo.

Imagen 1.
Pauta de entrevista

FORMACIÓN	¿Dónde realizó sus estudios y porque eligió pedagogía?
	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
	¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?
PASADO PROFESIONAL	Hábleme de sus experiencias profesionales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?
MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en este establecimiento y no en otro?
	¿Qué le llamó la atención del establecimiento?
	¿Cuál cree que puede ser su aporte?
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?
	¿Qué opina de sus directores anteriores?. ¿Qué aspectos positivos tenían?. ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo era su relación con los demás estamentos del anterior establecimiento?
	¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de los estamentos? ¿cómo la manejó?
	¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?
	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?
¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde sí, preguntar: ¿cómo lo solucionó?. Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?	
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
	¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?
	¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
	Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?
	¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional? ¿es formal? ¿hace cuánto tiempo?
	¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
	¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
	¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?
¿Tiene otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?	
SITUACIÓN FAMILIAR	¿Cuál es su estado civil? Si es casado ¿Tiene usted hijos? Si es soltero ¿Tiene proyectos de matrimonio?
	Si está casado ¿su cónyuge trabaja?¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
	¿Qué piensa su familia de esta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo?

Imagen 2.

Pauta de análisis

Esta pauta nos indica que información recogemos con cada área de la pauta de entrevista de selección presentada.

Nº	Información que entrega cada ítem
1	FORMACIÓN: Da cuenta del conocimiento técnico que posee el postulante y de su interés de complementar su formación para desempeñar el puesto.
2	PASADO PROFESIONAL: Se puede obtener información acerca del entusiasmo, energía y disposición que se tiene para realizar una labor particular. Se puede inferir la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.
3	MOTIVO DE LA SOLICITUD: Entrega información acerca de lo que el candidato maneja respecto del entorno y la organización a la que postula, también se obtiene información acerca de su capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias del establecimiento.
4	COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO: Este ítem permite recoger información relacionada con: <ul style="list-style-type: none"> ● Adaptación/flexibilidad entendida como la capacidad para adecuarse a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. ● Planeamiento y organización: capacidad para anticipar, planear y organizar tareas o proyectos a través de decisiones apropiadas. ● Comunicación: Da cuenta de la capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral, entendiendo el impacto en el interlocutor. ● Relaciones interpersonales, entendida como la capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos. ● Estilo de liderazgo e influencia, entendida como la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la institución. ● Trabajo en equipo entendido como la capacidad de compartir tareas y responsabilidades y para conseguir metas comunes. ● Valores como la responsabilidad, honestidad, cooperación, ética, etc.
5	POTENCIAL DE DESARROLLO: Permite identificar la capacidad del candidato de reconocer sus fortalezas y debilidades desde una mirada objetiva, asimismo, permite conocer sus motivaciones en el ámbito profesional.
6	CONDICIONES PERSONALES: Este ítem está orientado a conocer la capacidad para tomar decisiones, entablar relaciones con diferentes personas, manejo del uso de su tiempo libre, capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, para evaluar nuevas alternativas laborales y para comprometerse con áreas de interés.
7	SITUACIÓN FAMILIAR: Da cuenta de valores familiares, del cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de vida y sentido de pertenencia.

Imagen 3.

Registro de la entrevista individual

Nombre	
Fecha de entrevista	
Teléfono contacto	
Observación de presentación general del candidato	
Observación de expresión verbal del candidato	

De acuerdo a lo descrito en el perfil del cargo que se está evaluando, puede completar esta pauta de referencia, a modo de ficha de orientación. Los niveles que se proponen son los siguientes:

A: Alto: Este nivel debe asignárselo a aquellos candidatos que presentan total acuerdo con el perfil requerido en este ítem.

B: Bueno: Este nivel corresponde a la presencia deseable de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo a lo establecido en el perfil del cargo.

C: Mínimo necesario: Este nivel indica que el candidato evaluado presenta lo mínimo necesario de los requisitos para desempeñarse en el cargo al que está postulando.

D: Insatisfactorio: Se utiliza esta categoría para señalar que el candidato no presenta coincidencias en este ítem respecto a los requerimientos del cargo.

No identificada: Como su nombre lo indica, corresponde a cuando no se ha podido recoger información del ítem evaluado, durante la entrevista de selección.

Imagen 4.

Ítems evaluados y características identificadas

Ítems evaluados y características identificadas					
	Grado				No Identificada
	A	B	C	D	
1. Formación					
2. Motivo de solicitud.					
3. Comportamiento en el trabajo.					
4. Proyectos					
5. Potencial del desarrollo					
6. Condiciones personales					
7. Situación familiar					

Marque con una X la motivación explicitada por el evaluado o lo observado por usted durante la entrevista de selección.

Imagen 5.

Motivación para la postulación

Motivación para la postulación			
Económica		Problemas con la jefatura	

Desarrollo de carrera		No está buscando trabajo	
Está sin trabajo		Quiere concentrar su carga horaria	
Teme quedarse sin trabajo		Efectuar mayores aportes	
Mayores oportunidades de desarrollo		Otro...	
Comentarios:			

Se realiza la evaluación por Competencias de acuerdo al perfil del cargo (ver anexos)

Se entrega Ficha de resultados de evaluación por competencias

1. Guía de aspiraciones

GUÍA DE ASPIRACIONES PARA EL CARGO:

Nombre y Apellidos: _____
Cargo Actual: _____
Cargo al que aspira: _____
Experiencia: _____
Estudios: _____
Fecha: DD _____ MES _____ AÑO _____

Qué factores considera son los mayores motivadores en su actual rol.

Dentro de su rol actual que ideas, proyectos, programas ha generado que impacte su desempeño y el del equipo?

Cómo se proyecta dentro de la organización (En qué áreas le gustaría trabajar y por qué)

¿En qué se considera que tiene mayor conocimiento y experticia?

2. Prueba psicotécnica

Tipo de evaluación

1. **COMUNICACIÓN:** Capacidad de escuchar, hacer cuestionamientos, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Comparte información relevante, tiene la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para cumplir con un propósito y obtiene información proveniente de otros, para tomar decisiones o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.
2. **INTELIGENCIA:** habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, capaces de involucrar su inteligencia emocional con el fin de tomar decisiones asertivas
3. **OPORTUNIDADES DESAFIANTES:** Búsqueda de nuevas formas de trabajo dentro de altos estándares de rendimiento, aplicables tanto a sí mismos como a su equipo, creando situaciones desafiantes de aprendizaje continuo, con el fin de sentir el reto y la energía, obteniendo un genuino compromiso con la organización
4. **PENSAMIENTO ANALÍTICO:** Capaz de entender y resolver un problema, a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, hábil para identificar los pros y los contras de una decisión, Identifica las tendencias del mercado, elabora y propone proyectos alineados con los objetivos de la organización.

3. Verificación de referencias laborales

Se realizan las llamadas a las empresas de acuerdo a la información suministrada en la hoja de vida y se diligencia el formato establecido.

Imagen 1.*Verificación de referencias laborales*

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES			
Nombre	<input type="text"/>	Cargo al que Aspira	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>	Dirección	<input type="text"/>
Teléfonos	<input type="text"/>	Ciudad y Fecha	<input type="text"/>
Actividad Comercial	<input type="text"/>		
Cargo Inicial	<input type="text"/>	Cargo Final o Actual	<input type="text"/>
Fecha de Ingreso	<input type="text"/>	Fecha de Retiro	<input type="text"/>
Tiempo de Servicio	<input type="text"/>	Tipo de Vinculación	<input type="text"/>
Jefe Inmediato	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>
Concepto	<input type="text"/>		
Áreas por Desarrollar	<input type="text"/>		
Motivo del Retiro	<input type="text"/>		
Conoce a la Familia?	<input type="text"/>		
Nombre Informante	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	Excede - 5	Cumple Expectativas - 4	Básico Expectativas - 3	Bajo Expectativas	No aplica - 0		
Característica	0	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Cumplimiento de resultados							
Cumplimiento de políticas y procedimientos							
Disponibilidad y compromiso							
Capacidad para trabajar bajo presión							
Manejo de información confidencial							
Capacidad para trabajar en equipo							
Adaptabilidad							
Oportunidades desafiantes							
Comunicación asertiva							
Criterio para tomar decisiones							
Capacidad para dirigir personal							
Habilidad comercial							

Lo volvería a contratar?

OBSERVACIONES

4. Visitas domiciliarias

Imagen 2.

Informe de visita domiciliaria

INFORME DE VISITA DOMICILIARIA					
Ciudad	Fecha	Entidad			
Cargo a desempeñar					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Nombre			Lugar y Fecha de Nacimiento		
Cédula		de		Libreta Militar	
Edad			Estado Civil		
2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA					
Dirección			Barrio		Ciudad
Teléfonos		Tipo		Estrato	
Ubicación		Sector		Tiempo de Residencia	
Propietario		Parentesco		Residencia Anterior	
Motivo para el cambio de residencia					
3. CARACTERÍSTICAS DEL BARRIO					
Concepto familiar respecto al barrio					
Actividades en que participan					
Puntos de Referencia					
Principales vías de acceso					
Condiciones de Seguridad					
Principales Recursos Comerciales					
Zonas de Recreación					
Focos de descomposic. social					
Observaciones					

4. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA											
Descripción											
La vivienda consta de											
Estado						Tamaño					
Excelente	Bueno	Regular	Malo			Adecuado	Reducido				
Aspecto Físico						Dotación					
Terminada	En construcción	Obra Negra				Insuficiente	Minima	Completa	Suntuosa		
Ventilación						Iluminación					
Buena	Regular	Mala				Buena	Regular	Mala			
Organización Espacial						Condiciones Higiénicas					
Buena	Regular	Mala				Buenas	Regulares	Malas			
Pisos						Techo					
Baldosa	Madera	Alfombra	Cemento			Plancha	Eternit	Tablilla			
5. INFORMACIÓN FAMILIAR											
Personas que comparten la vivienda con el candidato											
Quienes más viven en la casa?											

Otros miembros de la familia que no comparten la vivienda					
Área Afectiva					
Principales valores familiares					
Qué metas tienen como familia?					
Quiénes) recibieron la visita					
Concepto familiar con respecto al candidato					

6. DINÁMICA SOCIAL Y FAMILIAR

--

7. INFORMACIÓN ECONÓMICA FAMILIAR

Total Ingresos Mensuales	<input type="text"/>	Total Egresos Mensuales	<input type="text"/>
Proveedores Económicos	<input type="text"/>	Tipo de Ingreso	<input type="text"/>
	<input type="text"/>		<input type="text"/>
	<input type="text"/>		<input type="text"/>
	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Aporte mensual del candidato	<input type="text"/>	Tiene otra actividad lucrativa?	<input type="text"/>
Gastos que asume	<input type="text"/>		
Tiene personas a cargo?	<input type="text"/>	Quienes?	<input type="text"/>
Egresos Familiares	Vivienda <input type="checkbox"/>	Alimentación <input type="checkbox"/>	Educación <input type="checkbox"/>
	Servicios Públicos <input type="checkbox"/>	Salud <input type="checkbox"/>	Transporte <input type="checkbox"/>
	Gastos Personales <input type="checkbox"/>	Empleada <input type="checkbox"/>	Vehículo <input type="checkbox"/>
	Créditos <input type="checkbox"/>	Recreación <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
Bienes y Activos	<input type="text"/>		

Deudas que afectan el presupuesto familiar

Entidad	Tipo de Crédito	Valor Total	Cuota Mensual

Deudas que posee el candidato

Entidad	Tipo de Crédito	Valor Total	Cuota Mensual
Total Deudas			

8. Informe de candidatos

Imagen 3.

Informe de candidatos

HISTORIA LABORAL			

Cómo llegó su Hoja de Vida a la Compañía? Cargo

Tiene familiares vinculados con la Compañía? Está participando en otro proceso?

CONCEPTO DE VISITA DOMICILIARÍA

Conclusiones

Se puede evidenciar la importancia que tiene la selección de personal para la empresa ya que esta permite conocer de manera detallada la formación, experiencia y conocimientos que posee un candidato, para así seleccionar al más cualificado para la empresa. Es por esto que realizando el diagnóstico de las necesidades de reclutamiento y el proceso actual se evidencio la necesidad de fortalecer este proceso y diseñar uno que cumpla con los requerimientos y estándares necesarios para que los candidatos que cumplan con las habilidades, aptitudes, personalidad y conducta respecto al cargo, que cumplan con las necesidades de la empresa y al mismo tiempo fortalecer a esta para lograr los objetivos propuestos.

Se establece un proceso de manera más detallada y organizada el cual se llevara a cabo al momento de la selección del personal, el cual tuvo enfoque en las necesidades de la empresa y el objetivo de esta misma, que se busca con esto es tener personal cualificado que permita potencializar el cumplimiento de la misionalidad y dar un servicio de calidad que proyecte de manera positiva la empresa.

Recomendaciones

Realizar la capacitación respectiva al personal encargado de la selección por competencias que permita la eficaz utilización de las herramientas.

Establecer formatos que sean de fácil diligenciamiento pero que la información se pueda verificar claramente ya que estos dan soporte al proceso de selección con el fin de facilitar el trabajo de quienes participan en el proceso.

Capacitar al personal de selección y reclutamiento en técnicas de entrevista y visita domiciliaria.

Utilizar el formato de entrevista psicológica que permita una información más completa de la persona que ingresará a la empresa.

Extender las fuentes de reclutamiento con el fin de divulgar las vacantes requeridas.

Mejorar los procesos de inducción, entrenamiento y reinducción ya que estas son el soporte de ingreso a la organización, es la oportunidad para mostrarle a la persona seleccionada porque su puesto es importante y las características que se requieren para ocupar el cargo.

Compensación equitativa y justa.

Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.

Determinación de niveles realista de desempeño.

Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.

Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

Aumento de las habilidades de las personas.

Cambio de actitudes y comportamiento de los empleados.

Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los mismos.

Eliminar requisitos y demandas no indispensables.

Registro de las actividades.

Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.

Bibliografía

- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345).
- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Selección de personal. Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 47-93)
- 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).
- 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.66-68). Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.
- Herrero Blasco, A. María del Rosario Perelló Marin y Herrero Blasco, A. (2018). (pp.166-177). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Dolan, S. L., López Cabrales. Valle Cabrera, R.(2014). (pp.107-130). La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGraw- Hill.

Dessler, G. Varela R. (2015). (pp.197-213). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.<https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Cabezas J. Varela R. (2021). (pp.180-210). OVI. Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal.

Huertos e.t. (2004). La diversificación desde la teoría de Recursos y

Sánchez e.t.(2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades.

Pérez S. (2021). OVI. Principales teorías de la Gestión del Talento Humano

Anexos

Anexo 1.

Evaluación por Competencias al Personal del Área de Ventas

COMPETENCIAS Y CAPACIDADES	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Profesionalismo en el trabajo.						
Respetoso, amable en el trabajo						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Capacidad de escucha						
Empatía						
Confianza						
Creación y generación de estrategias.						
Toma de decisiones.						
Flexibilidad.						
Motivación para buscar información.						
Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.						
Colaboración en grupos multidisciplinarios.						
Orientación hacia el cliente.						
PUNTAJE TOTAL:						

Anexo 2.*Evaluación por Competencias al Personal del Área de Marketing*

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Profesionalismo en el trabajo.						
Respetoso, amable en el trabajo						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Creatividad						
Trabajo en equipo						
Confianza						
Profesionalismo						
Creación y generación de estrategias.						
Toma de decisiones.						
Conocimiento de ventas en la web						
Manejar herramientas digitales						
Habilidades de comunicación						
Conocimiento sobre el Posicionamiento SEO						
PUNTAJE TOTAL:						

Anexo 3.*Evaluación por Competencias al Personal del Área de Recursos Humanos*

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Profesionalismo en el trabajo.						
Respetoso, amable en el trabajo						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Supervisión de personal						
Colaboración en grupos multidisciplinarios.						
Motivación para buscar información.						
Experiencia						
Capacidad de negociación						
Capacidad análisis						
Capacidad de aprendizaje						
Conocimiento de gestión de talento humano						
Conocimiento de herramientas tecnológicas						
Conocimiento de análisis de datos						
PUNTAJE TOTAL:						

Anexo 4.*Evaluación por Competencias al Personal del Área de Financiero*

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Profesionalismo en el trabajo.						
Respetoso, amable en el trabajo						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Capacidad de negociación						
Toma de decisiones.						
Saber analizar y adaptarse rápidamente al cambio						
Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.						
Conocimiento de contabilidad técnica						
Conocimiento en regulación financiera						
Capacidad de análisis						
Confianza						
PUNTAJE TOTAL:						

Anexo 5.*Evaluación por Competencias al Personal del Área de Producción*

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Profesionalismo en el trabajo.						
Respetoso, amable en el trabajo						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Compromiso						
Sentido de seguridad						
Disposición de trabajo						
Relaciones interpersonales						
Procedimientos en los controles de calidad y prueba						
Conocimiento en mantenimiento a equipos						
Conoce de los procesos de producción.						
Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.						
PUNTAJE TOTAL:						

Anexo 6.

Ficha de resultados de evaluación por competencias

Gestión de Selección		Resultados Evaluación de Competencias			
CARGO:					
NOMBRE DEL CANDIDATO ENTREVISTADO:					
FECHA	SIGNIFICADO	ENTREVIS- TADOR No. 1	ENTREVIS- TADOR No. 2	ENTREVIS- TADOR No. 3	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS					
IMPACTO INICIAL	Definición: Armonía en su expresión verbal y no verbal, genera impacto desde su presentación personal y es congruente con su comunicación.				
OPORTUNIDADES DESAFIANTES	Definición: Búsqueda de nuevas formas de trabajo dentro de altos estándares de rendimiento, aplicables tanto a sí mismos como a su equipo, creando situaciones desafiantes de aprendizaje continuo, con el fin de sentir el reto y la energía obteniendo un genuino compromiso con la organización.				
INTEGRIDAD	Definición: Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles, así mismos las acciones deben ser congruentes				
REDES DE EQUIPO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; la actitud debe ser genuina y estar dispuesto a compartir energía, esfuerzos y recursos, con "juego limpio", en los de un objetivo común definido, aunque no se esté totalmente de acuerdo con éste.				

COMUNICACIÓN	Definición: Capacidad de escuchar, hacer cuestionamientos, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Comparte información relevante, tiene la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para cumplir con un propósito y obtiene información proveniente de otros, para tomar decisiones o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.				
TOTAL, EVALUACIÓN					
ENTREVISTADOR					

La evaluación de 3 corresponde al nivel normal de competencia requerido por el perfil del cargo. Las evaluaciones por encima de 3 (ej: 3+, 3++, 4...) significan que el candidato mostró un nivel superior al requerido por el perfil del cargo.

***ESCALA DE PUNTAJE**

Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5