

**Proponer un modelo de selección de personal por competencias para la empresa Thomas**

**Greg de la ciudad de Bogotá**

Angie Paola Baquero Usaquen

Cleidy Milena Gutierrez Mena

Juana Milena García Manrique

María Alejandra Gil Rodríguez

Nury Jaqueline Perdomo González

Asesor

Jenny Carolina Galindo Barragán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuelas de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios ECACEN

Administración De Empresas

2023

## **Dedicatoria**

### *A Dios*

Primeramente, queremos dedicarle este proyecto a Dios ya que gracias a él podemos dar cumplimiento a este sueño que es culminar nuestra carrera profesional y obtener nuestro certificado de grado, gracias a él por darnos sabiduría y conocimiento día a día para presentar este proyecto necesario para completar nuestro requisito de grado.

### *A nuestras familias*

Este proyecto se lo dedicamos a nuestros padres y a cada uno de nuestros hermanos, ya que gracias al apoyo que nos brindan cada día y al amor que nos dan nos impulsan para ser cada día mejores para dar lo mejor en nuestro estudio, se lo dedicamos a ellos porque con mucho amor nos han enseñado como desafiar y enfrentar los retos de la vida.

### *A nuestra tutora*

Le dedicamos nuestro trabajo a la tutora Jenny Carolina Galindo Barragán ya que nos ha acompañado en este valioso proceso de formación contribuyendo al éxito de nuestro proyecto, transmitiéndonos sus conocimientos para que logremos dar cumplimiento al requisito de grado.

## **Agradecimientos**

Este trabajo de grado está siendo realizado por estudiantes del programa de Administración de Empresas. En primer lugar, nuestros agradecimientos los dirigimos a Dios por proveernos de sabiduría para afrontar los obstáculos que fueron surgiendo en el camino, de esta manera lograr nuestros objetivos.

En segundo lugar, a nuestras familias y compañeros por el apoyo incondicional, moral y económico que nos brindaron desde el inicio de nuestro estudio ya que sin ellos el proyecto de grado no podría haber sido posible.

En tercer lugar, a nuestros docentes que nos ayudaron durante la trayectoria de nuestra educación y más aún en el proceso de trabajo en equipo, a nuestra tutora, durante el proceso de construcción de nuestro trabajo de grado, por compartir su conocimiento y transmitirlo hacia nosotros.

## **Resumen**

El proyecto de selección de personal que lleva como título “Proponer un modelo de selección de personal por competencias para la empresa Thomas Greg de la ciudad de Bogotá” tiene como objetivo diseñar una propuesta de modelo de selección por competencias, para vincular un talento humano competente según las necesidades y expectativas de la organización. Se llevo a cabo un proceso integral que incluye una encuesta para analizar el método de selección de personal establecido actualmente en la empresa, se estableció una propuesta de selección de personal incluyendo: análisis de los puestos de trabajo, formato descripción de cargos, se definieron las habilidades que son aplicables a los diferentes contextos, así como aquellas que son específicas para realizar actividades en el desarrollo del cargo modelo de prueba psicotécnica y entrevista por competencias. El enfoque principal es asegurar que las personas que ingresen al equipo de Thomas Greg no solo posean las habilidades técnicas necesarias, sino también se acoplen de la manera adecuada a las necesidades y valores de la empresa. El éxito del proyecto se medirá por mejora en la eficiencia y eficacia del proceso de selección de personal, la calidad de las contrataciones y la mejora en la productividad tanto de los nuevos como los antiguos integrantes de la compañía para dar cumplimiento de los objetivos organizacionales en cuanto al servicio que presta en organización y seguridad de la información.

### ***Palabras clave***

Productividad, valores, necesidades, proceso, selección, propuesta.

## **Abstract**

The personnel selection project titled “Propose a competency-based personnel selection model for the Thomas Greg company in the city of Bogotá”

Its objective is to design a proposal for a competency-based selection model, to link competent human talent according to the needs and expectations of the organization. A comprehensive process will be carried out that will include a survey to analyze the personnel selection method currently established in the company, a personnel selection proposal will be established including: job analysis, position description format, the skills that are applicable to different contexts, as well as those that are specific to carry out activities in the development of the position, psychotechnical test model and competency interview. The main focus will be to ensure that the people who join the Thomas Greg team not only have the necessary technical skills, but also fit appropriately with the needs and values of the company. The success of the project will be measured by improvement in the efficiency and effectiveness of the personnel selection process, the quality of hiring and the improvement in productivity of both new and old members of the company to meet organizational objectives in regarding the service it provides in organization and information security.

### **Keywords**

Productivity, values, needs, process, selection, proposal.

## Tabla de contenido

Introducción .....	11
Planteamiento del Problema .....	12
Justificación .....	14
Objetivos .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos.....	16
Antecedentes .....	17
Marco Teórico.....	20
Marco Legal .....	24
Constitución Política de Colombia (1991) .....	24
Corte Constitucional en Sentencia 1-1266 De 2008 .....	24
Código Sustantivo del Trabajo.....	25
Metodología .....	27
Generalidades.....	27
Diseño y Enfoque de la Investigación .....	27
Población.....	27
Muestra .....	28
Técnica de Recolección de Datos .....	28
Link de la Encuesta.....	29
Resultados .....	30
Proceso de Selección Por Competencias .....	52
Propuesta Modelo de Proceso de Selección Por Competencias .....	53

Análisis de los Puestos de Trabajo.....	53
Formato Descripción de Cargos.....	55
Estudio y analisis de la hoja de vida .....	67
Pruebas de Habilidades o Evaluación Técnica: .....	68
Modelo Prueba Psicotécnica .....	69
Entrevista Por Competencias .....	71
Preguntas Propuestas Entrevista Por Competencias .....	72
Toma de Decisiones .....	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones .....	76
Referencias Bibliográficas .....	78
Apéndices.....	79

### **Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> Descripción de Cargo Gerente de Proyectos .....	55
<b>Tabla 2</b> Descripción de Cargo Coordinador de Proyectos.....	57
<b>Tabla 3</b> Descripción de Cargo Técnico Administrativo.....	60
<b>Tabla 4</b> Descripción de Cargo Auxiliar de Archivo .....	63
<b>Tabla 5</b> Descripción de Cargo Ingeniero de Sistemas .....	65
<b>Tabla 6</b> Formato Prueba Psicotécnica.....	69
<b>Tabla 7</b> Formato Preguntas Entrevista Por Competencias.....	72

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Pregunta 1.....	30
<b>Figura 2</b> Pregunta 2.....	30
<b>Figura 3</b> Pregunta 3.....	32
<b>Figura 4</b> Pregunta 4.....	33
<b>Figura 5</b> Pregunta 5.....	34
<b>Figura 6</b> Pregunta 6.....	34
<b>Figura 7</b> Pregunta 7.....	36
<b>Figura 8</b> Pregunta 8.....	37
<b>Figura 9</b> Pregunta 9.....	38
<b>Figura 10</b> Pregunta 10.....	38
<b>Figura 11</b> Pregunta 11.....	40
<b>Figura 12</b> Pregunta 12.....	41
<b>Figura 13</b> Pregunta 13.....	42
<b>Figura 14</b> Pregunta 14.....	43
<b>Figura 15</b> Pregunta 15.....	44
<b>Figura 16</b> Pregunta 16.....	45
<b>Figura 17</b> Pregunta 17.....	46
<b>Figura 18</b> Pregunta 18.....	47
<b>Figura 19</b> Pregunta 19.....	48
<b>Figura 20</b> Pregunta 20.....	49
<b>Figura 21</b> Ilustración GestiónTalento Humano .....	77

## **Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> Encuesta de Analisis del Proceso de Selección .....	79
<b>Apéndice B</b> Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual .....	80
<b>Apéndice C</b> Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual .....	81
<b>Apéndice D</b> Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual .....	82
<b>Apéndice E</b> Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual .....	83
<b>Apéndice F</b> Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual.....	84
<b>Apéndice G</b> Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual.....	85
<b>Apéndice H</b> Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual.....	86
<b>Apéndice I</b> Evaluación Proceso de Selección.....	87

## **Introducción**

La empresa Thomas Greg es una multinacional en Colombia con sede principal en la ciudad de Bogotá, la cual ofrece un amplio portafolio de productos y servicios que brinda soluciones integrales de seguridad con tecnología innovadora, siempre buscando la satisfacción permanente en sus clientes y lograr ser cada vez más competitivos para mantenerse en el mercado.

Donde su misión actual es ofrecer a cada uno de los clientes soluciones de seguridad integrales y eficientes basadas siempre en la innovación y tecnología, su visión es ser líderes de soluciones integrales de seguridad que harán la vida de cada ciudadano más tranquila y segura, contando con valores como el compromiso, la excelencia, la responsabilidad social y experiencia. Algunos servicios que la ofrece La empresa Thomas Greg son impresos de seguridad para la banca, la industria y el gobierno; soluciones tecnológicas para y digitales que garantizan transformación digital.

Teniendo en cuenta lo anterior, para que la empresa logre sus propósitos es necesario proponer un modelo de selección por competencias para definir las competencias laborales requeridas en la empresa para cumplir su misión, visión y para disminuir la rotación de personal y garantizar que el personal que se vincula a la organización sea competente para desempeñar el cargo por el cual fue contratado.

Cabe resaltar que, la empresa debe ejecutar una correcta gestión en cuanto a normatividad se refiere, por ello, es indispensable que cada empresa establezca un reglamento interno de trabajo, naturalmente, regido bajo la legislación vigente, permitiendo de esta manera una correcta regulación, estableciendo tanto los deberes y derechos de los empleados como las obligaciones por parte del empleador, por consiguiente, mayor organización dentro de la organización.

## **Planteamiento del Problema**

En un ambiente altamente competitivo y ante las múltiples exigencias del mercado, las organizaciones dan mayor importancia al proceso de selección de personal y la necesidad constante de su efectividad, ya que la implementación de un acertado proceso de selección garantiza la adecuada elección de personal y un buen desempeño del talento humano, contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Según Arte Natán fundador de The Arte of Motivation, “Si contratas a la persona incorrecta, hay un efecto en cadena entre las personas que trabajan para ti, en tu producto y en la calidad de tu producto” (BMA Group, 2018). Es importante que el área de talento humano integre al personal más capacitado, que implemente sus habilidades y conocimientos para el desarrollo efectivo de los procesos de la organización, así como el crecimiento continuo de los colaboradores.

En la actualidad la empresa Thomas Greg para el proceso de selección, se basa en la influencia que ejercen los socios o gerentes sobre el liderazgo del departamento de talento humano que con lleva a la falta de garantías y confiabilidad en los procesos de contratación, situación que es evidenciada por los aspirantes, quienes al momento de participar en los procesos de vinculación a la organización, buscan de cualquier modo apadrinarse por algún conocido o quien le sirva de referencia, por tal motivo es recurrente que el personal contratado con ese método no cumpla con las características y requisitos del puesto de trabajo.

Por lo anterior surge la necesidad de realizar un modelo de selección de personal en la empresa Thomas Greg enfocado en la evaluación, habilidades, experiencia, motivaciones y valores de los aspirantes, para seleccionar el personal más idóneo que contribuya de manera positiva a la organización, así como en el mejoramiento de la productividad y optimización de los tiempos planteados conforme a las exigencias del mercado actual. De igual manera es

importante que el personal logre una satisfacción personal y crecimiento profesional por medio de su trabajo, lo que permitirá retener el equipo de trabajo calificado y que aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La empresa Thomas Greg en su proceso de selección del personal se debe enfocar en la búsqueda de personas que sean altamente competitivas, que siempre se destaquen por ser líderes, en fomentar el trabajo en equipo y sobre todo que sientan pasión y amor por la tarea diaria que realizan. Con valores tanto familiares como empresariales que contribuyan en el día a día al crecimiento de la empresa para seguir brindándole a los clientes la entrega de productos de excelente calidad, es por eso por lo que la empresa Thomas Greg posee un sistema de gestión según los parámetros de calidad a la Norma NTC ISO 9001 que fue otorgado por el instituto de norma.

Adicionalmente, es importante resaltar la necesidad de crear un modelo de gestión por competencias para implementar las buenas prácticas en el proceso de selección con el propósito de administrar las capacidades de los colaboradores en especial sus competencias, por lo que al tenerlas en cuenta se pueden utilizar cuando sea necesario. El modelo de gestión por competencias contribuye en un proceso de selección efectivo y eficiente porque facilita detectar personal con talento, habilidades, experiencia y conocimientos que son la base del desempeño, adicionalmente su aplicación permite minimizar riesgos y evita problemas futuros con posibles implicaciones legales y económicas, logrando mantener la eficiencia de los procesos diarios, teniendo relación directa con los resultados organizacionales.

## **Justificación**

En el contexto actual, las organizaciones están experimentando una rápida evolución y se ven constantemente desafiadas por cambios que amenazan su existencia. Esto les obliga a adaptarse activamente a nuevas realidades y ha llevado a comprender que el capital financiero o tecnológico por sí solo no es suficiente para destacar en el mercado. En lugar de ello, se requiere contar con un personal calificado que pueda responder ágilmente a estos cambios para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es fundamental reconocer que la calidad del servicio que la empresa Thomas tiene que brindar a sus clientes debe ser un factor predominante y exclusivo. Este nivel de calidad no solo debe satisfacer las expectativas de los clientes, sino que también debe ser un diferenciador clave que añada un valor significativo en comparación con otras empresas destacadas en el mismo mercado. En este sentido, el proceso de selección basado en competencias se debe entender como una estrategia altamente eficaz para garantizar que se cuente con un equipo de profesionales competentes y altamente calificados, capaces de comprender las necesidades de los clientes y de superar sus expectativas.

Cuando se establece una correcta organización bajo una adecuada planificación, se optimiza la utilización de recursos, lo que se traduce en una mayor participación de los líderes y permite un análisis más profundo de cómo se ejecutan los procesos. Este enfoque de mejora continua es esencial para la empresa Thomas Greg, ya que le permite adaptarse al cambiante panorama empresarial y mantener su competitividad. La calidad del servicio y el reclutamiento y selección de personal competente son pilares fundamentales en este esfuerzo.

Para llevar a cabo una incorporación y posterior permanencia de personal exitosa, es necesario desarrollar un subsistema de provisión de recursos humanos con los procedimientos adecuados. La empresa debe garantizar que su búsqueda e ingreso de personal sea la más apropiada y conveniente para ambas partes, lo que contribuirá al logro de sus objetivos y al mantenimiento de la calidad del servicio que la distingue en el mercado.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de modelo de selección por competencias en la empresa Thomas Greg, para vincular un talento humano competente según las necesidades y expectativas de la organización.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico exhaustivo del proceso de selección de personal en la empresa Thomas Greg, identificando su estado actual y sus áreas de mejora.

Identificar los perfiles de los diferentes cargos con el fin de diseñar el modelo de selección de personal por competencias, describiendo con exactitud los requisitos y habilidades que debe tener el candidato.

Proporcionar recomendaciones y parámetros concretos para el mejoramiento del proceso de selección de personal en la empresa Thomas Greg.

## Antecedentes

Debido a la globalización y al nuevo orden económico, las organizaciones se ven en la necesidad de destacarse y competir de manera más efectiva. En este contexto, el capital humano adquiere una importancia primordial, superando incluso a los recursos financieros y tecnológicos. En este sentido, el modelo de gestión por competencias emerge como una herramienta esencial para administrar de manera integral el talento humano, alineándolo con las competencias necesarias para un desempeño óptimo en los puestos de trabajo.

En el estudio titulado "La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional" (Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G., 2020), se enfatiza la importancia de enfocarse en el saber, el hacer y el ser en el proceso de selección por competencias, tal como sugieren Morin y McClelland. Además, se resalta que este modelo de selección se ha desarrollado a lo largo de diferentes contextos históricos, siendo David McClelland uno de los principales pioneros en el siglo XX al definir la competencia como un atributo especial que fundamenta el rendimiento eficiente en el ámbito laboral. Además, su análisis de la motivación humana desde una perspectiva conductista es considerado esencial para el desarrollo de competencias a nivel empresarial.

Según autores como Sherman, Bohlander, Snell, Milkovich, Boudreau, Ivancevich y Dessler, el proceso de selección de personal debe constar de no más de ocho pasos, que incluyen la revisión de la solicitud de empleo, la aplicación de pruebas de idoneidad, entrevistas preliminares, verificación de referencias y antecedentes, exámenes médicos, entrevistas con el jefe directo, descripción del puesto de trabajo y la decisión final de contratación (Jaqueline Perdomo).

En este contexto, la empresa Thomas Greg & Sons, con más de 60 años en el mercado, ha contribuido al crecimiento laboral y profesional, manteniendo un compromiso firme con la seguridad y el bienestar de sus más de 10.000 colaboradores en todo el mundo y presentes en más de 12 países. A pesar de las dificultades del mercado, han logrado mantener empleos y promover el desarrollo de sus trabajadores, sin embargo, a nivel empresarial la empresa presenta dificultades e incidentes los procesos internos de selección del personal donde el resultado final es afectación a la empresa y al consumidor final que está utilizando los servicios que se ofrecen, la empresa Thomas Greg identifica fallas en los procesos de selección del área de talento humano, fallas en los métodos utilizados para la selección del trabajador que son deficientes y no se flexibilizan los procesos pues no se contrata al personal calificado según su experiencia y conocimientos y a eso se suma el proceso de capacitación de los nuevos empleados ya que con el tiempo que se estaba ejecutando el personal no adquiría los conocimientos necesarios para la ejecución de las tareas asignadas, todo esto se debe a la falta de innovación y creatividad perdiendo eficacia y productividad que impiden que el personal se adapta a su nueva labor y espacio laboral.

Al presentarse estos problemas dentro de la empresa Thomas Greg esta empresa se enfrenta a una situación que pone en riesgo la estabilidad que si no se corrigen a tiempo se verán reflejadas en el tema financiero ya que puede empezar a presentarse rotación del personal por la falta de motivación de los empleados debido a que no ven una visión de progreso dentro de la empresa ahí de su necesidad de migrar y buscar esas alternativas en otra empresa que pueda favorecer sus intereses y necesidades y al estar escasos de personal no se va a poder cumplirle a los clientes en tiempos óptimos esto radicaría a pérdida también de clientes que buscaran nuevos proveedores que les proporcionen en menor tiempo los servicios necesarios.

Por lo anterior, se ve la necesidad de la implementación exitosa de estrategias para el desarrollo del potencial de sus empleados como la aplicación de pruebas de selección basadas en competencias, habilidades y aptitudes para aumentar a un alto índice de retención del personal y mejoramiento de los procesos, de tal manera que la empresa Thomas Greg & Sons se consolide como un ejemplo en el ámbito empresarial, contribuyendo al crecimiento económico de diversos países y ser un factor de estabilidad y desarrollo para sus empleados.

## Marco Teórico

Actualmente la selección de personal cuenta como un proceso psicosocial que se desarrolla dentro de las organizaciones, donde por medio de este se genera el procedimiento de elección de personas que se estén capacitadas para desempeñar y ejecutar una labor diaria. Este proceso comprende lo que son dos tipos de decisiones importantes, una que se encarga de la orientación en la incorporación de los nuevos miembros que van a pertenecer a la empresa y otra que está dirigida especialmente a promover a las personas a diferentes cargos que se ofertan dentro de la empresa.

Referente a lo anterior podemos indicar algunas fuentes que nos hablan sobre el reclutamiento del personal.

Según Chiavenato (2002), selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado. Selección es recolectar y emplear información de los candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

Peña (1993), nos indica que “La información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger”.

De acuerdo con Dessler. (2011) “Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización” (p.91).

Considerar las características es importante porque los requerimientos de la dinámica empresarial actual van más allá del concepto de selección de candidatos para un cargo, respondiendo no solo a la experiencia y conocimientos, sino también a las relaciones interpersonales efectivas, priorizando las competencias y habilidades como el trabajo en equipo.

De acuerdo a estas teorías realizamos un análisis a la empresa Thomas Greg de la ciudad de Bogotá, donde identificamos que dentro del proceso de selección que realizan se tiene en cuenta el perfil de los candidatos que sean competentes y eficientes en sus labores diarias y que puedan aportar los objetivos internos de la organización, es evidente que la empresa puede fortalecer su proceso de selección y reclutamiento con la implementación de un modelo de selección por competencias. En el modelo a presentar a la empresa Thomas es importante considerar lo que indican los siguientes autores:

La selección de personal se realiza mediante técnicas efectivas, consecuentes con la dirección estratégica de la empresa y las políticas derivadas de la gestión de talento humano, para encontrar al candidato que se adecue a las características requeridas para el puesto de trabajo, por lo que la definición y actualización del perfil del cargo por competencias es determinante para el proceso de selección. en esta fase se deciden los indicadores o parámetros que sirven como referencia para comparar las características o competencias a valorar en el aspirante al puesto, precisamente obtenidas del perfil del

cargo por competencias. Si dicha descripción del perfil no existe o no se encuentra actualizado se debe recurrir al análisis y diseño de puesto. (Cuesta Santos, A.2010, como se citó en Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T, 2019, p. 226).

Adicionalmente, todo proceso de selección varía de acuerdo con la función de la empresa y sus circunstancias, siendo importante identificar los elementos para definir los pasos y organizarlos de una manera lógica como se describe a continuación:

Planificación de recursos humanos a corto plazo en relación con las necesidades operativas y a largo plazo según los objetivos estratégicos de la empresa.

Descripción del puesto por ocupar en cuanto las funciones, competencias y requisitos necesarios para determinar qué candidato se adecuará mejor al mismo.

Reclutamiento de los candidatos realizando un primer filtro, recurriendo a bases de datos propias, la búsqueda directa, anuncios de internet y agencias externas de selección.

Preselección de curriculum vitae realizando un estudio de este teniendo en cuenta todos los datos de análisis y valoración de momentos anteriores del proceso.

Realización de pruebas para obtener información sobre las aptitudes, actitudes y capacidades del candidato para el puesto de trabajo. Algunas técnicas para utilizar son las pruebas psicotécnicas y dinámicas de grupo.

Entrevista de selección que la realiza un técnico de selección con el candidato. Toda entrevista requiere una preparación previa como el desarrollo de esta y el entrevistador debe poseer unas habilidades y destrezas concretas.

Valoración de candidaturas se hace según la información disponible para evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyado en los datos obtenidos en el

proceso que se consideren necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Entrevista final donde el candidato se reúne con las personas con las que se relacionará directamente en el desempeño de su puesto de trabajo, con los supervisores o jefes inmediatos.

Plan de acogida que comienza con el primer contacto de la persona seleccionada con la empresa y su objetivo es realizar actividades para lograr su integración en la organización.

Y seguimiento, mediante la elaboración de un plan de seguimiento se podrá valorar el grado de adecuación de la persona y puesto de trabajo, por tanto, el éxito del proceso de selección. (Corral, F, 2007, p.71).

La aplicación de los pasos sugeridos es muy importante para el proceso de selección por competencias, pues son clave para una buena decisión, ya que toma en consideración la capacidad de los candidatos para realizar actividades relacionadas con la competencia laboral y las habilidades psicosociales para el adecuado desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

## **Marco Legal**

### **Constitución Política de Colombia (1991)**

La Constitución Política de Colombia consagra como derecho fundamental, el derecho a la igualdad, indicando que:

Artículo 13. 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.

El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados.

El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.”

### **Corte Constitucional en Sentencia 1-1266 De 2008**

Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan.

La Corte ha precisado que las entidades, tanto estatales como privadas, pueden establecer requisitos de ingreso en un proceso de selección, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas, y sean proporcionales según las finalidades que con ellos se buscan (Sentencia T-463 de 1996).

## **Código Sustantivo del Trabajo**

“artículo 104. Definición. Reglamento 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.

Artículo 105 obligación de adoptarlo: Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.

Artículo 106 elaboración: El empleador puede elaborar el reglamento sin intervención ajena, salvo lo dispuesto en pacto, convención colectiva, fallo arbitral o acuerdo con sus trabajadores.

Artículo 107: Efecto Jurídico. El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario, que, sin embargo, sólo puede ser favorable al trabajador.

Ley 1610 de 2013: Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral. Acuerdo de Formalización Laboral es aquel suscrito entre uno o varios empleadores y una Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo, previo visto bueno del Despacho del viceministro de Relaciones Laborales e Inspección, en el cual se consignan compromisos de mejora en formalización, mediante la celebración de contratos laborales con vocación de permanencia y tendrán aplicación en las instituciones o empresas públicas y privadas.

Entre las Políticas de la empresa en selección del personal se encuentran Revisión del perfil: Asegurarse que el candidato tenga los conocimientos y experiencia para el puesto.

Proceso de entrevista: entrevista estructurado y objetivo, evitar preguntas inapropiadas y asegurar que estén capacitados.

Confidencialidad: Manejar la información de candidatos con confidencialidad y cumple con las leyes y regulación de protección de datos.

Cumplimiento legal: Asegurar de que todo el proceso de selección cumpla con las leyes laborales y otras regulaciones aplicables.

## **Metodología**

### **Generalidades**

“La metodología es una ordenación de recursos, técnicas y procedimientos para alcanzar los objetivos propuestos, de acuerdo con el modelo previsto, siendo una construcción racional que interpreta, dirige y explica una realidad de un aspecto susceptible de investigación”

(Tourñam.,1983, como se citó en López, J. M. T., & Alonso, R. S, 2006, p. 383). Es decir, es el método sistemático para la recolección de información y posterior análisis, que permite la interpretación de resultados de la problemática que se investiga.

### **Diseño y Enfoque de la Investigación**

Para alcanzar los objetivos propuestos la metodología de investigación que se implemento fue de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo, en la que se utilizo como herramienta de recolección de información una encuesta, que permitio profundizar en el caso de estudio y describir e analizar el fenómeno a partir de sus rasgos determinantes, según las percepciones de los integrantes de la organización, sobre las diferentes técnicas que implementa la empresa Thomas Greg de la ciudad de Bogotá en los procesos de selección y vinculación de los nuevos empleados, buscando la identificación de los principales lineamientos del proceso, con base a los subprocesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal con el objetivo de establecer estrategias que ayuden a reducir errores y mejorar las técnicas, con esto lograr el menor índice de rotación de personal.

### **Población**

La población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Está queda delimitada por problema y por los objetivos del estudio”, (Arias, 2006, p. 81).

La población de estudio está conformada por 60 colaboradores de la empresa Thomas Greg de la ciudad de Bogotá.

### **Muestra**

La muestra es definida por Pineda, Alvarado y Hernandez. (1994) como “un subconjunto de la población en que se llevara a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos del todo” (p. 119).

En la presente investigación se utilizo el método de muestreo no probabilístico con base en Scharager, J., & Reyes, P. (2001) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso, disponibilidad, conveniencia, etc.); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población”(p1), por los que se solicito a cuarenta y siete (47) de los colaboradores que trabajan en la empresa Thomas Greg que formen parte de la investigación.

### **Técnica de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos según Morone, G. (2013) “son los procedimientos e instrumentos que se utilizan para acceder a la información” ( p. 2). Es así que la técnica que se empleo para la recolección de los datos de este proyecto de investigación será una encuesta aplicada a la muestra posible, teniendo en cuenta que como lo menciona Godínez, V. L (2013) “es el conjunto de preguntas previamente diseñadas para ser contestadas por la misma persona” (p.5). Esta recolección de datos se obtuvo por medio de la aplicación de un cuestionario que constó de 20 preguntas cerradas de selección múltiple con una única respuesta, se utilizo la herramienta digital Google Forms y se compartió el link de la encuesta vía WhatsApp para obtener la información y posterior análisis.

**Link de la Encuesta**

<https://forms.gle/CzoeBSRs7TPHdoaQ7>

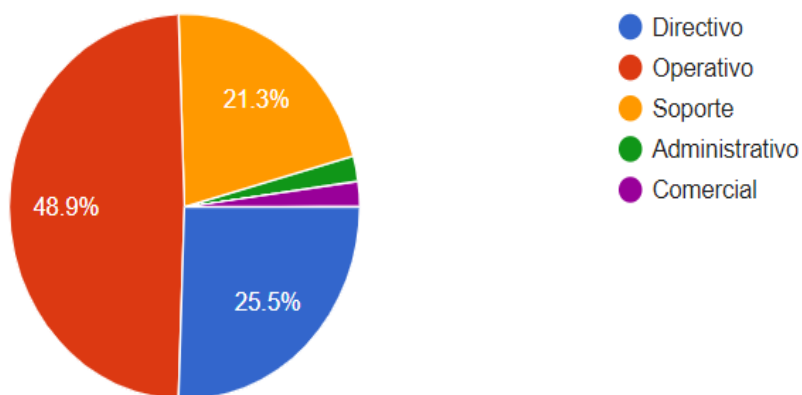
## Resultados

La encuesta fué aplicada via WhatsApp a 47 colaboradores de la empresa Thomas de la ciudad de Bogota, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

### Pregunta 1

1. ¿Cuál es el área en la que desempeña sus funciones?

47 respuestas



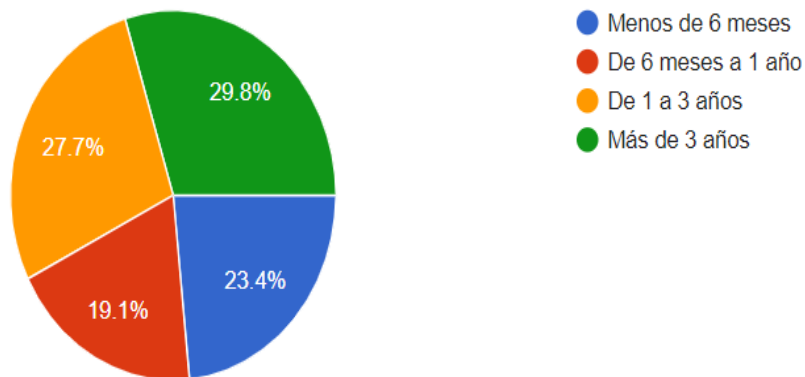
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

Basándonos en los resultados de la encuesta, se evidencia una distribución variada en las áreas de desempeño laboral. La mayoría, un 49.9%, se ubica en el área operativa, seguido por un significativo 25.5% en roles directivos. Asimismo, el área de soporte comprende un 21.3% de encuestados. Por otro lado, se observa un menor porcentaje en las áreas administrativa y comercial, representando el 2.15% y 2.25%, respectivamente.

**Figura 1***Pregunta 2*

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

47 respuestas



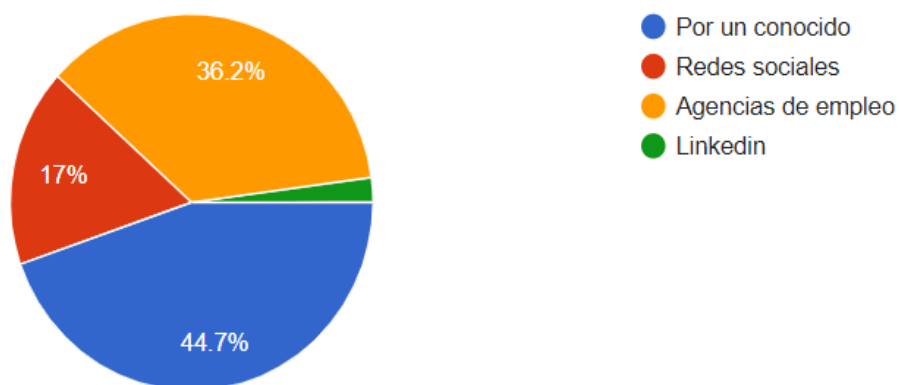
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

Se destaca una diversidad en la duración de los empleos. Un notable 29.8% de los encuestados lleva más de 3 años en la empresa, seguido por un 27.7% que ha estado entre 1 y 3 años. Además, un 23.4% tiene menos de 6 meses de antigüedad, mientras que un 19.1% ha trabajado de 6 meses a 1 año en la organización. Esta variación en la duración de empleo refleja una combinación interesante de trayectorias y experiencias dentro de la empresa.

**Figura 2***Pregunta 3*

3. ¿Por cuál medio recibió información sobre la vacante del cargo que ocupa actualmente?

47 respuestas



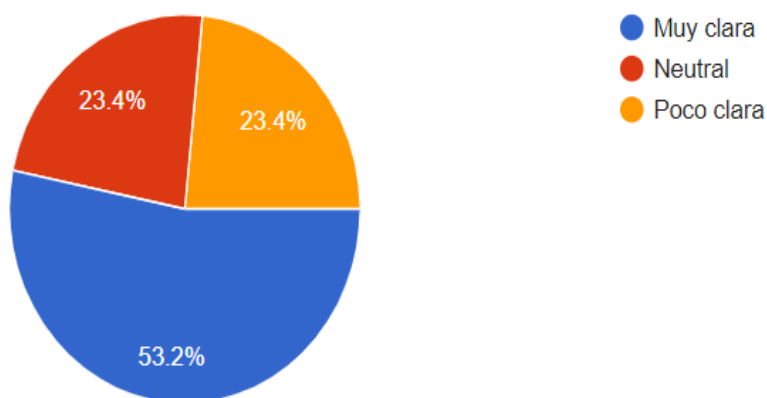
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

Según las respuestas evidenciadas se puede evidenciar que el 44.7% los colaboradores obtuvieron información de la vacante por medio de un conocido, el 36.2% ha sido por medio de agencias de empleo, el 17% redes sociales, mientras que el 2.1% fue por medio de consulta en el portal de linkedin. Al interpretar los resultados se refleja que las ofertas de empleo se dan a conocer en gran medida por medio de los colaboradores.

**Figura 3***Pregunta 4*

4. ¿Cómo calificaría la claridad de la descripción del cargo y las responsabilidades en la oferta de trabajo?

47 respuestas



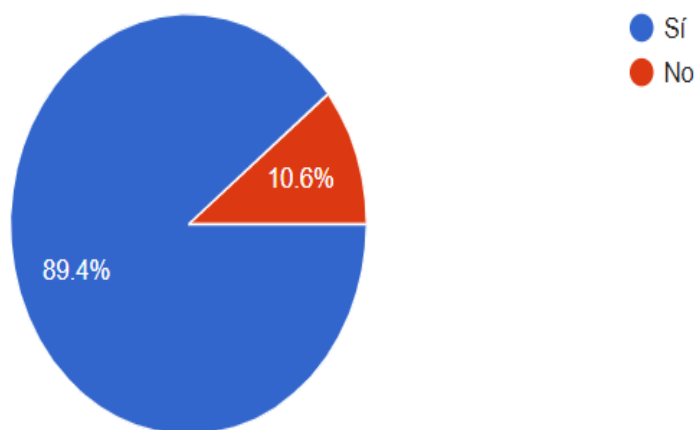
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

En la claridad de la descripción del cargo el 53.2% de los colaboradores manifiesta que la información es muy clara, mientras que el 46.8% indica que la información es neutral y poco clara. Se identifica que para los colaboradores de los cargos gerenciales la información suministrada de la oferta es muy clara, pero para los colaboradores operativos y de soporte falta información en la descripción de los cargos.

**Figura 4***Pregunta 5*

5. ¿Para ingresar a trabajar a la empresa le realizaron algún tipo de pruebas?

47 respuestas



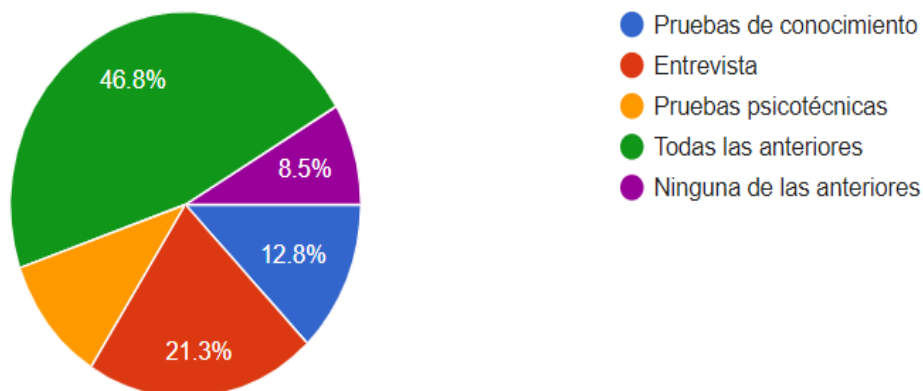
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

Se aprecia que un notable 89.4% de los encuestados sí pasaron por algún tipo de pruebas al ingresar a la empresa. Por otro lado, un 10.6% indicó que no se les aplicó ningún tipo de prueba para acceder a sus puestos laborales. Esta alta tasa de aplicación de pruebas refleja enfoque selectivo en el proceso de contratación, mientras que un segmento minoritario ingresó sin ese requisito previo.

**Figura 5***Pregunta 6*

6. ¿Qué tipo de pruebas se realizaron durante su proceso de selección?

47 respuestas



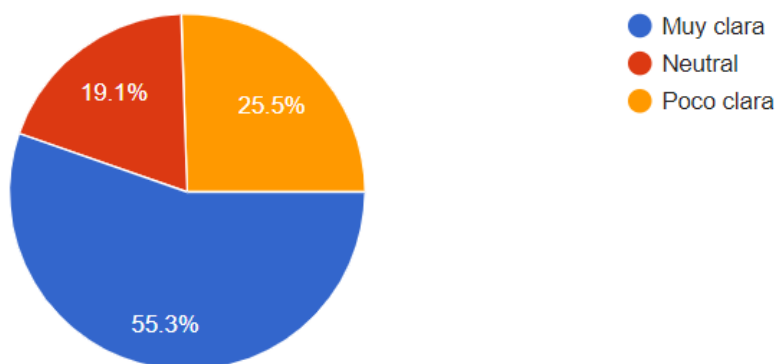
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

A través de resultados obtenidos se evidencia que no todos los colaboradores llevaron a cabo todos los tipos de pruebas de selección. El 46.8% completaron las pruebas de conocimiento, entrevista y pruebas psicotécnicas, mientras que el 21.3% únicamente se sometió a la entrevista. Además, el 12.8% realizó pruebas de conocimiento, el 4.2% diligenció solo pruebas psicotécnicas y el 8.5% no realizó ninguna prueba de ingreso.

**Figura 6***Pregunta 7*

7. ¿La empresa ofreció información clara sobre las etapas del proceso de selección desde un inicio?

47 respuestas



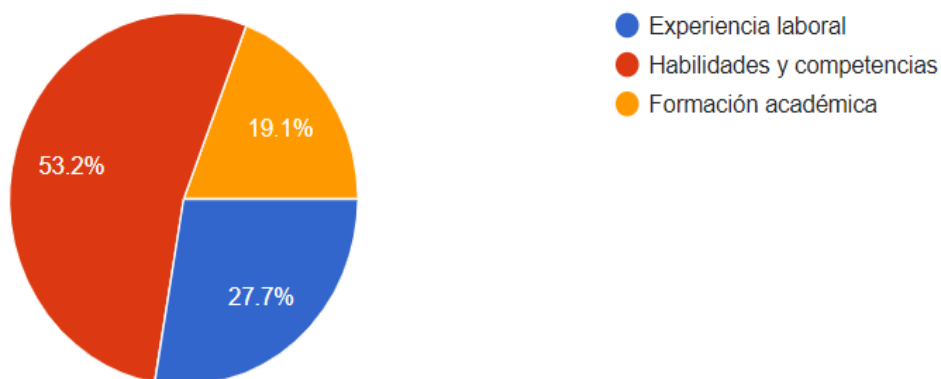
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

El 25.5% de los colaboradores consideran que las habilidades y competencias perciben que la información suministrada en la etapa de selección es insuficiente, por lo que sería importante mejorar la comunicación sobre el desarrollo del proceso de selección. Mientras que para el 55.3% la información es más comprensible. Por otra parte, el 19.1% mantiene una percepción neutra respecto a la información suministrada en el proceso de selección.

**Figura 7***Pregunta 8*

8. ¿Qué criterio considera más importante durante el proceso de selección de personal?

47 respuestas



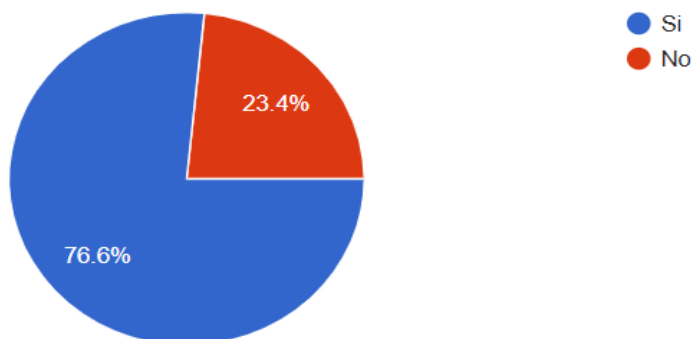
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

Según la encuesta, la mayoría, un 53.2% de los encuestados, considera que las habilidades y competencias son el criterio más importante durante el proceso de selección de personal. Además, un significativo 27.7% valora más la experiencia laboral, mientras que un 19.1% destaca la relevancia de la formación académica. Esta preferencia mayoritaria por las habilidades y competencias sugiere un cambio en el paradigma de contratación, enfocándose en las capacidades prácticas más que en los logros académicos.

**Figura 8***Pregunta 9*

9. ¿La empresa se basa en el perfil del cargo al momento de diligenciar la solicitud de vacante?

47 respuestas



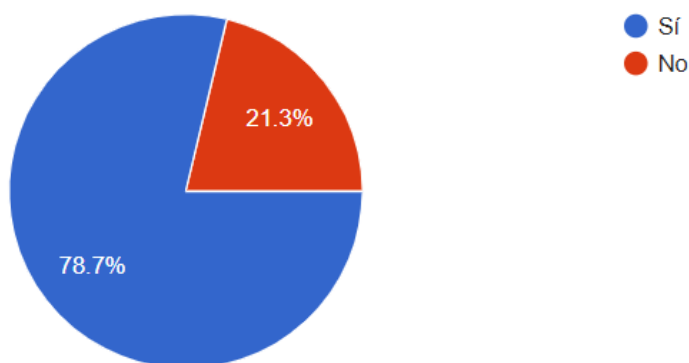
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

Un 76.6% de los encuestados afirmó que la empresa se basa en el perfil del cargo al momento de diligenciar la solicitud de vacante. Por otro lado, un 23.4% indicó que la empresa no siempre se guía por este perfil al momento de buscar candidatos. Esta mayoría que prioriza el perfil del cargo en la solicitud de vacantes indica una alineación estratégica entre las necesidades específicas de los puestos y la selección de personal, aunque aún existe un segmento que percibe discrepancias en este proceso.

**Figura 10***Pregunta 10*

10. ¿Considera que la solicitud de la vacante de la empresa proporciona todos los espacios necesarios, para que el área que solicita personal pueda especificar adecuadamente el perfil de la vacante que necesita?

47 respuestas



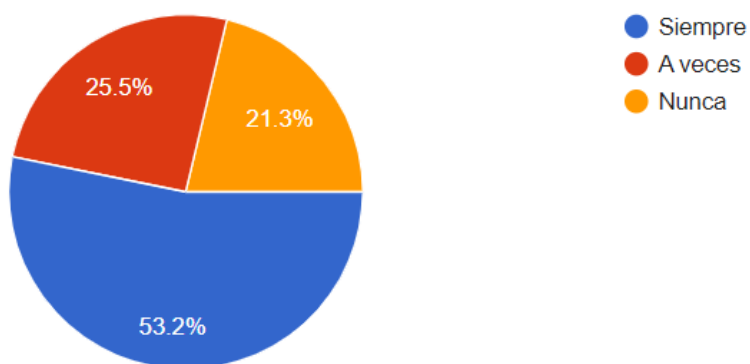
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

El 78.7% de los participantes considera que la solicitud de vacante de la empresa proporciona todos los espacios necesarios para que el área que solicita personal pueda especificar adecuadamente el perfil requerido. En contraste, el 21.3% expresó que no encuentra suficientes espacios para este propósito. Estos datos sugieren que la mayoría percibe que la solicitud de vacante actual cumple con los requisitos de información necesarios, aunque hay un segmento minoritario que opina lo contrario.

**Figura 9***Pregunta 11*

11. ¿Recibió suficiente orientación sobre el siguiente paso después de cada etapa del proceso?

47 respuestas



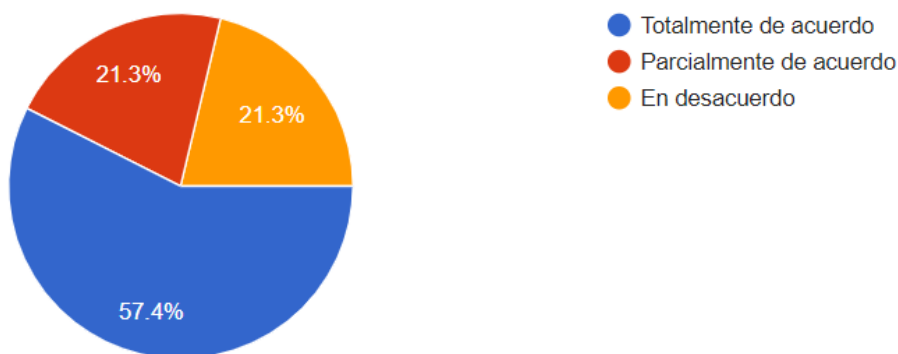
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

El 53.2% de los participantes indicó que siempre recibió suficiente orientación sobre el siguiente paso después de cada etapa del proceso. Un 25.5% manifestó que a veces recibió esta orientación, mientras que el 21.3% indicó que nunca la recibió. Estos datos sugieren que más de la mitad de los participantes percibe una orientación consistente, pero existe una proporción significativa que experimenta una variabilidad o falta de orientación en los diferentes pasos del proceso.

**Figura 10***Pregunta 12*

12. La empresa utiliza el análisis de estudios, experiencia y diplomas en las hojas de vida como un filtro inicial para descartar candidatos no adecuados en sus procesos de selección.

47 respuestas



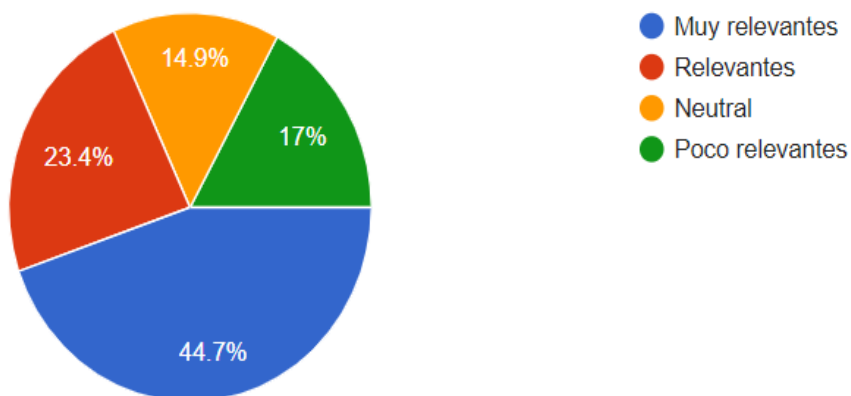
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

Un 57.4% de los participantes está totalmente de acuerdo en que la empresa utiliza el análisis de estudios, experiencia y diplomas en las hojas de vida como un filtro inicial para descartar candidatos no adecuados en sus procesos de selección. Además, un 21.3% se muestra parcialmente de acuerdo, mientras que otro 21.3% está en desacuerdo con esta práctica. Estos datos sugieren una diversidad de opiniones, pero la mayoría concuerda en que se realiza algún tipo de filtro inicial basado en la información educativa y laboral de los candidatos.

**Figura 11***Pregunta 13*

13. ¿Considera que las etapas del proceso de selección fueron relevantes para evaluar sus habilidades y experiencia?

47 respuestas



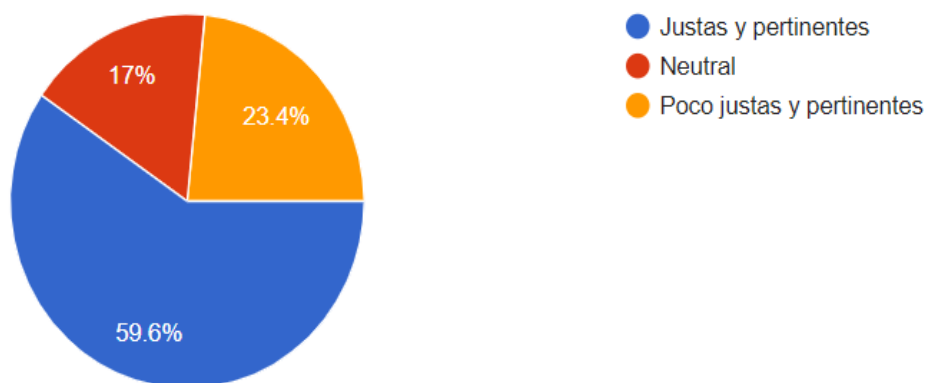
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

Se le pregunto a los encuestados si evaluar las habilidades y experiencia es relevante para la etapa de selección, por lo que el 68.1% indico que es muy importante, mientras que para el 17% es poco relevante y el 14.9% restante se mantiene una posición neutral.

**Figura 12***Pregunta 14*

14. ¿Considera que las pruebas de habilidades o evaluaciones aplicadas fueron justas y pertinentes para el cargo?

47 respuestas



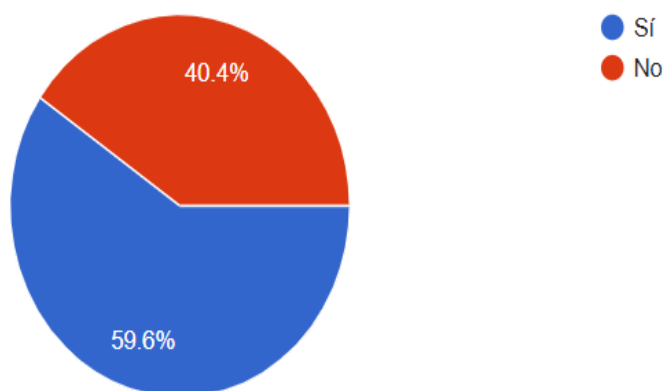
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

El 59.6% de los participantes considera que las pruebas de habilidades o evaluaciones aplicadas fueron justas y pertinentes para el cargo. Por otro lado, un 23.4% expresó que las percibió como poco justas y pertinentes, mientras que un 17% mantuvo una posición neutral al respecto. De acuerdo a los resultados sugiere que la mayoría de los participantes evaluados considera que las pruebas aplicadas estuvieron en línea con las exigencias y requisitos del cargo, aunque hay una proporción significativa que cuestiona su idoneidad.

**Figura 13***Pregunta 15*

15. ¿Has notado una falta de alineación entre las habilidades y la experiencia de los candidatos seleccionados y las necesidades reales de los puestos?

47 respuestas



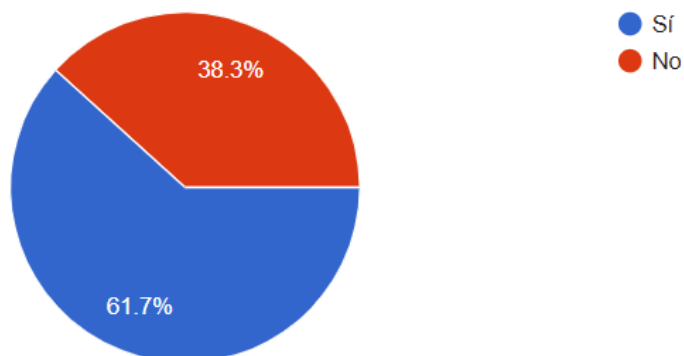
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

El 59.6% de los participantes ha notado una falta de alineación entre las habilidades y la experiencia de los candidatos seleccionados y las necesidades reales de los puestos, mientras que el 40.4% no ha percibido esta falta de alineación. se sugiere que una proporción significativa de los encuestados observa una discrepancia entre las habilidades y la experiencia de los candidatos seleccionados y los requisitos reales de los puestos, indicando un área de mejora potencial en los procesos de selección.

**Figura 14***Pregunta 16*

16. ¿Ha notado una alta rotación de personal en su área de trabajo en los últimos 12 meses?

47 respuestas



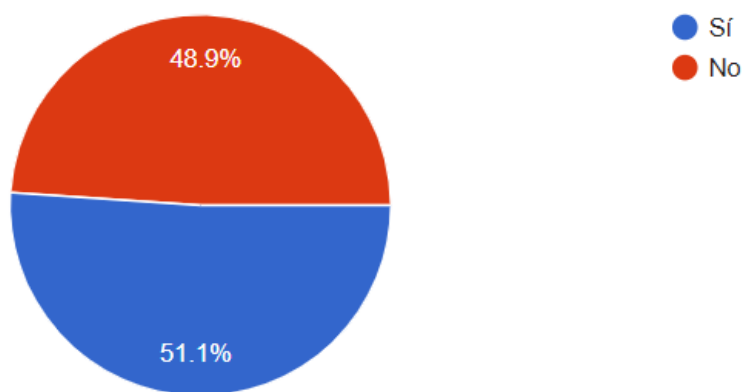
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

El 61.7% de los participantes ha notado una alta rotación de personal en su área de trabajo en los últimos meses, mientras que el 38.3% no ha observado tal fenómeno. Estos datos indican que una mayoría considerable de los encuestados ha sido testigo de un aumento en la rotación de personal en sus áreas de trabajo, lo que podría ser un indicador de posibles problemas o desafíos en la retención de empleados en la empresa.

**Figura 15***Pregunta 17*

17. ¿Cree que la falta de capacitación o inducción adecuada para los nuevos empleados ha contribuido a la rotación constante?

47 respuestas



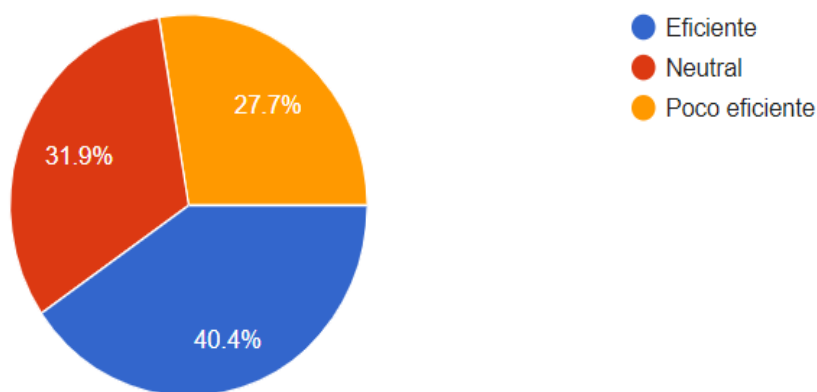
Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

Se evidencia que la mayor parte de los encuestados con un 51.1% consideran que hace falta la capacitación e inducción para los nuevos empleados, en cambio el 48.9% cree que la capacitación brindada en el proceso de inducción es suficiente. Por lo anterior se cree conveniente la implementación de la capacitación en el puesto de trabajo.

**Figura 16***Pregunta 18*

18. ¿Cómo calificaría la eficiencia del proceso de selección de personal en término de plazos?

47 respuestas



Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

El 40.4% de los participantes califica el proceso de selección de personal como eficiente en términos de plazos. Por otro lado, el 31.9% mantiene una posición neutral al respecto, mientras que el 27.7% lo percibe como poco eficiente. Hay una división de opiniones, con una proporción significativa que considera el proceso eficiente, pero también una parte que ve margen de mejora en cuanto a la gestión de los plazos en el proceso de selección.

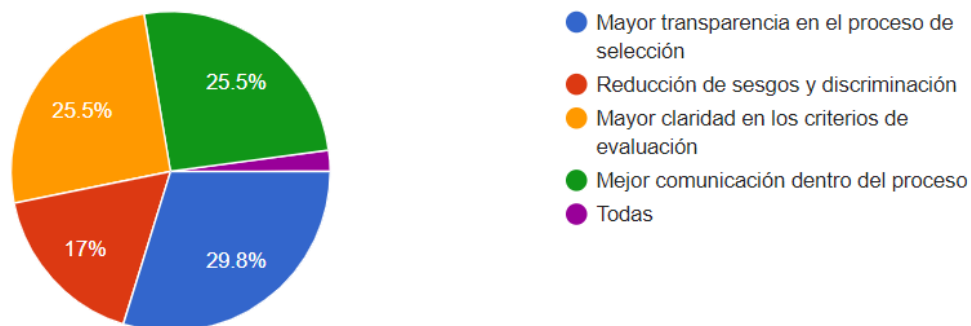
## Figura 17

### Pregunta 19

19. ¿Qué aspectos cree que se puedan mejorar en el proceso de selección de personal?



47 respuestas



Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

El 29.8% destaca la importancia de una mayor transparencia en el proceso de selección.

El 25.5% subraya la necesidad de mayor claridad en los criterios de evaluación.

Otro 25.5% señala la mejora en la comunicación interna durante el proceso como un aspecto crítico.

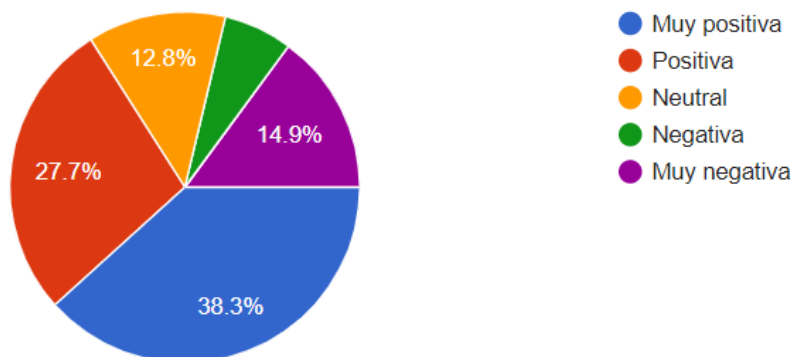
El 17% aboga por la reducción de sesgos y discriminación en el proceso de selección.

Adicionalmente, el 2.2% considera que todas las áreas mencionadas anteriormente son importantes para mejorar el proceso. La diversidad de aspectos que los participantes ven como áreas de mejora en el proceso de selección de personal, destacando la importancia de la transparencia, claridad, comunicación interna y la lucha contra sesgos y discriminación.

**Figura 18***Pregunta 20*

20. ¿Cómo calificaría la experiencia general del proceso de selección de personal de la empresa?

47 respuestas



Nota. Resultado encuesta aplicada. *Fuente.* Autoría propia

La experiencia general del proceso de selección de personal en la empresa ha sido evaluada de la siguiente manera:

Un 38.3% la calificó como muy positiva.

Un 27.7% la consideró positiva.

Un 12.8% se mantuvo en una posición neutral.

Un 6.3% la describió como negativa.

Un 14.9% la calificó como muy negativa.

La mayoría de los participantes experimenta una percepción positiva o muy positiva en relación con el proceso de selección de personal de la empresa, aunque existe un segmento significativo que ha tenido experiencias más neutras o negativas.

Se realizaron encuestas estructuradas las cuales se aplicaron a una muestra (47 empleados) de la población total de la empresa Thomas Greg S.A.S. De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas y con los criterios establecidos se procede a iniciar con el diagnóstico de la información, se elaboran gráficos que permiten representar los resultados obtenidos. Podemos determinar que la empresa a nivel general presenta un buen proceso de selección. Sin embargo, se identifica que con respecto a rotación de personal muestra un porcentaje alto, es necesario que la empresa ejecute un plan en este proceso que ayude a fortalecer esta área para que de esta manera se mejore este indicador y lograr un grado de madurez mejor que el que actualmente presenta dentro de la organización.

En lo relacionado con selección (capacitación) de personal no se lleva a cabo de acuerdo a las necesidades propias de cada área y cada cargo, lo que repercute en una mala gestión y ejecución de actividades afectando los procesos a nivel general, generando costos con pérdidas y deficiencia en las ganancias de los proyectos de la empresa. Otras afectaciones que pueden ocasionar son el servicio al cliente, de ser deficiente, afectaría el alcance de los objetivos, convirtiéndola en una compañía no atractiva para los clientes.

Teniendo en cuenta los análisis previos realizados anteriormente, se diagnostica que la empresa THOMAS GREG S.A.S. tiene un deficiente proceso de selección de personal dados los resultados de un nivel bajo.

La deficiente gestión con respecto a la selección de personal se debe a que la empresa no tiene claridad frente a cuáles son sus políticas y de acuerdo a los resultados obtenidos se identificó que la empresa debe establecer claramente qué desea implementar de su proceso de selección de personal; sino esto repercutirá en el desarrollo de y cumplimiento de sus metas.

Igualmente, se puede destacar que el proceso de selección del personal de la empresa Thomas Grem es adecuado con respecto a los tiempos y etapas, sin embargo, se evidencia que hay aspectos importantes por mejorar como la necesidad de mayor transparencia, claridad en los criterios de evaluación, y una comunicación más efectiva durante el proceso. Además, la percepción de falta de alineación entre las habilidades y la experiencia de los candidatos seleccionados y las necesidades reales de los puestos, así como la alta rotación de personal, son aspectos que podrían requerir una atención más detallada.

En resumen, la empresa puede beneficiarse al abordar estas áreas de mejora señaladas por los resultados para optimizar su proceso de selección y garantizar una experiencia más positiva y eficiente para los colaboradores y candidatos, por consiguiente, lograr que los colaboradores seleccionados sean competentes para el desarrollo de sus actividades y fortalecer los procesos técnicos de la empresa.

### **Proceso de Selección Por Competencias**

Ante las exigencias de un mercado cada vez más competitivo la empresa Thomas Grem requiere de colaboradores que aporten sus habilidades, conocimientos y destrezas para la mejora de los servicios ofertados. Por tal motivo es importante garantizar un eficiente proceso de selección de personal, por lo que, se sugiere implementar el proceso de selección por competencias que busca identificar y adquirir colaboradores calificados a través de la medición de competencias, actitudes y patrones de comportamientos, que requiere el candidato para asumir un determinado rol y garantice la realización de sus tareas con eficiencia.

El proceso de selección por competencias proporciona beneficios como seleccionar el mejor candidato para el puesto afín a los valores de la empresa, permite predecir el desempeño en el futuro, favorece la retroalimentación, contribuye en la identificación de las necesidades de desarrollo de los colaboradores y disminuye la rotación de personal. Por lo anterior, se puede afirmar que el proceso de selección por competencias contribuye a que el personal de talento humano tome decisiones más acertadas en la selección del personal para el proceso operativo de soluciones integrales de la gestión documental.

El proceso de selección por competencias se da cuando se realiza la evaluación de un candidato frente a cada una de las competencias definidas por la organización, estos resultan ser criterios de selección donde se deben aplicar ejercicios y técnicas que nos permitan medir y diferenciar las competencias que posee un candidato frente a otro, puede ser su nivel académico y los conocimientos básicos que posee.

## **Propuesta Modelo de Proceso de Selección Por Competencias**

### **Análisis de los Puestos de Trabajo**

Ante la necesidad de cubrir las vacantes para el proceso de Gestión documental de la empresa Thomas se recomienda como primera medida el análisis y descripción del cargo ya que es un proceso muy importante en la gestión del talento humano para el correcto funcionamiento de la empresa. Un análisis del cargo adecuado contribuye en la definición de una manera clara y precisa las tareas que se van a realizar en el puesto de trabajo, así como detallar las responsabilidades y habilidades que son necesarias y determinantes para cada cargo. Esto permitirá que los colaboradores estén capacitados para desarrollar sus funciones eficientemente. Adicionalmente y muy importante un adecuado análisis de cargo, ayudará a la empresa a establecer criterios claros en el proceso de selección para evaluar de manera objetiva las habilidades de los candidatos y garantizar que se seleccione los colaboradores que serán claves para el logro de los objetivos organizacionales. A continuación se describe los pasos para realizar el análisis del cargo:

Es importante antes que todo identificar si el cargo es una nueva creación o ya existe.

**Definir el objetivo del cargo:** para su redacción se recomienda describir un enunciado donde especifica como contribuye a lograr los objetivos del área a la que pertenece.

**Identificar las funciones y/o tareas a realizar:** Reunir información existente como descripciones existentes, manuales de capacitación dentro de la empresa o experiencias de otras empresas, así como publicaciones o artículos especializados. Adicionalmente cuando no existe ninguna descripción del cargo, pero si ya está creado el cargo se recomienda observar a los

colaboradores mientras desempeñan sus funciones para ver la realidad y complejidad del cargo, así como tener en cuenta detalles importantes. También organizar reuniones con los líderes del área, profesionales expertos, quienes puede contribuir a realizar la lista de las funciones claves.

**Definir las relaciones internas – externas del puesto:** Este paso sirve para identificar con quienes va a interactuar quien ocupe el cargo y definir las habilidades y competencias que se requieren para desempeñar el cargo.

**Establecer las competencias del cargo:** Establecer el perfil y los requisitos del puesto, como formación, académica, experiencia. Definir las habilidades que son aplicables a los diferentes contextos, así como aquellas que son específicas para realizar actividades en el desarrollo del cargo.

**Describir el cargo:** Se debe resumir en un formato la información que se requiere para el cargo.

Luego del análisis de cargos de la empresa Thomas se describe la información, competencias y habilidades que se requiere para los cargos clave, como el de Gerente de proyectos, Coordinador de Proyectos Gestión Documental, Ingeniero de Sistemas y Técnico en Archivo, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en cuanto al servicio que presta en organización y seguridad de la información.

## Formato Descripción de Cargos

**Tabla 1**

*Descripción de Cargo Gerente de Proyectos*

Descripción De Cargo	
Nombre del Cargo	Gerente de Proyecto de Gestión Documental
Dependencia	Secretaria General
Lugar de Desempeño de Actividades	Bogotá D.C
Cargo Jefe Inmediato	Jefe Secretaria General
Propósito del Cargo	Definir, gestionar y controlar adecuadamente los proyectos, así como la definición de las políticas para la correcta gestión de los procesos de gestión documental y buen uso de los recursos.
Formación Académica	Profesional en ciencias de la información y la documentación y especialización en gerencia de proyectos.
Experiencia Laboral	Mínimo cinco (5) años de experiencia en gerencia de proyectos.
Competencias Organizacionales	Pensamiento estratégico Comunicación efectiva Orientación a los resultados Flexibilidad Responsable Orientación al cliente Ética
Competencias Funcionales	Dirección de equipos de trabajo Liderazgo Calidad del trabajo Innovación Trabajo en equipo centrado en objetivos Resolución de problemas Administración de personal
Competencias Técnicas	Normatividad y procesos archivísticos Gestión electrónica de archivos Generalidades de Contratación pública Manejo de costos y presupuestos Atención y manejo del cliente y proveedores Habilidades ofimáticas
Relaciones Internas	Todas las áreas de la empresa Thomas

Relaciones Externas	Proveedores, clientes y aliados estratégicos.
Funciones	
Realizar la planificación y ejecución de los requisitos contractuales y supervisión técnico, administrativo y financiero de los contratos en desarrollo de la gestión.	
Asesorar los programas y servicios del área de gestión documental.	
Hacer seguimiento y consolidación de los resultados del área.	
Administrar y ejecutar de manera eficiente los recursos asignados para el desarrollo de las actividades.	
Promover y actualizar las políticas de gestión de los documentos y archivo de los proyectos asignados.	
Velar porque las responsabilidades y competencias en relación a la gestión documental, estén definidas y asignadas.	
Asegurar que se mantenga de acuerdo a la normatividad un sistema de gestión documental eficiente.	
Garantizar la contratación de personal especializado para los procesos técnicos de la gestión documental.	
Promover en los equipos de trabajo adecuadas prácticas en relación con la gestión documental.	
Detectar las necesidades de capacitación y formación del personal a cargo.	
Participar en la toma de decisiones, así como la elaboración de proyectos y procesos en los que requiera de su acompañamiento y/o asesoría.	
Otras funciones orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.	

*Nota.* Esta tabla describe el cargo de Gerente de Proyectos. *Fuente.* Elaboración propia basado en el análisis de cargos

**Tabla 2***Descripción de Cargo Coordinador de Proyectos*

Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo	Coordinador de proyectos de gestión documental
Dependencia	Secretaria General
Lugar de Desempeño de Actividades	Bogotá D.C
Cargo Jefe Inmediato	Gerente de Proyecto de Gestión Documental
Propósito del Cargo	Coordinar y dirigir la operación de los auxiliares de gestión documental.
Formación Académica	Profesional en ingeniería industrial o ciencias de la información, bibliotecología, archivística.
Experiencia Laboral	2 años de experiencia en coordinación de proyectos en gestión documental.
Competencias Organizacionales	Trabajo en equipo Comunicación acertiva Capacidad para administrar transmitir y retroalimentar. Pensamiento estratégico Comunicación efectiva Orientación a los resultados Excelencia en el trabajo
Competencias Funcionales	Planeación Liderazgo Adaptabilidad Innovación Toma de decisiones Conocimiento del entorno
Competencias Técnicas	Administración de personal Normatividad y procesos archivísticos Gestión electrónica de archivos Aprendizaje continuo Manejo de la información Habilidades ofimáticas Conocimientos en las normatividades archivísticas
Relaciones Internas	Todas las áreas de la empresa Thomas
Relaciones Externas	Proveedores, clientes y aliados estratégicos.

---

### Funciones

---

Desarrollar, dirigir y evaluar la implementación del proceso de gestión documental

garantizando el mantenimiento, actualización, organización y procesamiento de la información producida y recibida en la Fundación.

Consolidar y hacer seguimiento a los indicadores y resultados de la gestión del área.

Establecer y hacer seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio

Participar en la toma de decisiones y en la elaboración de proyectos y procesos en los cuales se requiera su acompañamiento.

Dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo y dar instrucciones al personal sobre la producción, radicación, trámite, organización, transferencia, consulta, conservación y eliminación de documentos, según los procedimientos establecidos en la empresa Thomas Greg.

Elaborar y divulgar la programación de las transferencias documentales de cada dependencia y remitirlo a la Subdirección Administrativa y Financiera para su aprobación.

Recibir las unidades documentales físicas y verificar su contenido con lo registrado en el formato destinado para tal fin.

Coordinar y asesorar a las diferentes dependencias de la Corporación en la organización, administración de los archivos de gestión que son la fuente primaria de información para alimentar el archivo central

Asesorar al personal encargado de cada dependencia sobre la organización, manejo y reglamentación del archivo.

Certificar que los documentos que serán digitalizados cuentan con los atributos de integridad establecidos por la empresa Tomas Greg.

Firmar las certificaciones requeridas de los documentos digitalizados cuando sea necesarios.

Otras funciones orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.

---

*Nota.* Esta tabla describe el cargo de coordinador de proyectos. *Fuente.* Elaboración propia basado en el análisis de cargos.

**Tabla 3***Descripción de Cargo Técnico Administrativo*

Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo	Tecnico administrativo
Dependencia	Secretaria General
Lugar de Desempeño de Actividades	Bogotá D.C
Cargo Jefe Inmediato	Gerente de Proyecto de Gestión Documental
Propósito del Cargo	Desempeña la gestión y organización de la documentación hasta la atención al cliente, abarca la coordinación de eventos, la administración de agendas y la comunicación interna, facilitando un flujo efectivo de información entre diferentes departamentos. Además, se encarga de las tareas administrativas rutinarias, como el procesamiento de facturas, el seguimiento de pagos y la elaboración de informes. La utilización de herramientas de oficina, la gestión de suministros y el manejo eficiente de la correspondencia.
Formación Académica	Técnicos en administración, secretariado o de recursos humanos
Experiencia Laboral	Mínimo cinco (2) años de experiencia en gerencia de proyectos
Competencias Organizacionales	Orientación a resultados Adaptabilidad Colaboración Ética profesional Iniciativa Comunicación Efectiva Resolución de problemas
Competencias Funcionales	Comunicación Interna y Externa Liderazgo Confidencialidad Calidad de trabajo Trabajo en equipo centrado en objetivos Autogestión
Competencias Técnicas	Gestión Documental Manejo de Bases de Datos Procesamiento de Texto y Escritura

Uso de Herramientas de Comunicación  
 Manejo de Equipos de Oficina  
 Atención y manejo del cliente y proveedores  
 Procesamiento de Documentos Financieros

Relaciones Internas	Todas las áreas de la empresa Thomas
Relaciones Externas	Proveedores, clientes y aliados estratégicos.

#### Funciones

Organizar, archivar y mantener documentos importantes, tanto en formato físico como electrónico. Esto puede incluir la creación y mantenimiento de bases de datos y sistemas de archivo.

Gestionar y coordinar las agendas, programar reuniones y citas, y asegurar que los horarios estén organizados eficientemente.

Interactuar con clientes internos y, en algunos casos, externos. Brindar apoyo administrativo, responder preguntas y canalizar las consultas a los departamentos correspondientes.

Colaborar en el procesamiento de facturas, realizar el seguimiento de pagos y contribuir a la elaboración de informes financieros básicos

Facilitar la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa, así como con clientes y proveedores. Esto puede incluir la redacción de correos electrónicos, la preparación de informes y la atención de llamadas telefónicas.

Controlar y gestionar el inventario de suministros de oficina, realizar pedidos según sea necesario y asegurar que los suministros estén disponibles para el equipo.

Colaborar en la planificación y coordinación de eventos internos y externos, así como gestionar la logística asociada a reuniones.

Utilizar eficientemente software de oficina estándar, como procesadores de texto, hojas de cálculo y programas de presentación.

Colaborar en el seguimiento de proyectos asignados, actualizando progresos y asegurando que

se cumplan los plazos establecidos.

Manejar la información confidencial de la empresa y de los empleados de manera ética y segura

Gestionar el correo electrónico, recibir y enviar correspondencia, y distribuir la información de manera adecuada.

Otras funciones orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.

---

*Nota.* Esta tabla describe el cargo de técnico administrativo. *Fuente.* Elaboración propia basado en el análisis de cargos

**Tabla 4**  
*Descripción de Cargo Auxiliar de Archivo*

	Descripción de Cargo
Nombre del Cargo	Auxiliar de Archivo, Auxiliar de Correspondencia
Dependencia	Secretaria General
Lugar de Desempeño de Actividades	Bogotá D.C
Cargo Jefe Inmediato	Coordinador de Proyecto de Gestión Documental
Propósito del Cargo	Realizar las actividades necesarias en los procedimientos que se llevan a cabo en el área de Gestión de Archivo o Correspondencia.
Formación Académica	Tecnología en Administración y Archivística
Experiencia Laboral	Relacionada de un año y medio (18 meses)
Competencias Organizacionales	Orientación al resultado
	Orientación al Usuario
	Compromiso
	Trabajo en equipo centrado en objetivos
	Responsabilidad
	Relaciones Interpersonales
Competencias Funcionales	Adaptación al cambio
	Coordinación para la implantación de la administración electrónica
	Coordinación y normalización de la gestión de documentos
	Coordinación y normalización con responsabilidades de otros ámbitos
	Migración de los datos a nuevos sistemas
	Conservación de documentos electrónicos a medio y largo plazo
Competencias Técnicas	Mantenimiento de un sistema de valoración de documentos
	Manejo de archivo y Atención al cliente
	Software de ofimática
	Sistema de Gestión de calidad
	Conocimiento en diseño de sistema de gestión electrónica de documentos
	Conocimientos para la gestión de documentos electrónicos.
Conocimiento en Análisis de Estrategias de acceso a los documentos a través de los sistemas de gestión electrónica	

Manejo de auditoria de los procesos y procedimientos	
Relaciones Internas	Relaciones Internas Este puesto se relaciona con todas las áreas y departamentos
Relaciones Externas	N/A
Funciones	
Apoyar técnicamente el proceso de trámite de documentos de archivo	
Realizar las operaciones técnicas de organización de documentos de archivo	
Instalar físicamente los documentos de archivo en las unidades de conservación e instalación de acuerdo con las normas archivísticas.	
Buscar y recuperar documentos de archivo requeridos por el usuario.	
Apoyar técnicamente el proceso de transferencias documentales.	
Apoyar los procesos básicos de preservación de documentos.	
Clasificar, codificar, registrar y archivar la entrada y salida de correspondencia	
Radicar correspondencia de acuerdo con horarios de entrada y salida y prepararlos para su disponibilidad	
Revisar archivos periódicamente para garantizar que estén completos y clasificados correctamente	
Preparar el material para cumplir oportunamente con las instrucciones dadas en las tablas de Retención Documental.	
Verificar el cumplimiento en la correspondencia despachada de acuerdo a las normas técnicas establecidas.	
Otras funciones orientadas por el superior inmediato o requeridas por el nivel de responsabilidad del puesto.	

*Nota.* Esta tabla describe el cargo de auxiliar de archivo y correspondencia. *Fuente.* Elaboración propia basado en el análisis de cargos.

**Tabla 5***Descripción de Cargo Ingeniero de Sistemas*

Descripción de Cargo	
Nombre del Cargo	Ingeniero de Sistemas
Dependencia	Secretaría General
Lugar de Desempeño de Actividades	Bogotá D.C
Cargo Jefe Inmediato	Gerente del Proyecto de Gestión Documental
Propósito del Cargo	Orientar, administrar y mantener los sistemas de información y comunicación de forma eficiente, garantizando el acceso y funcionamiento eficaz de acuerdo con los estándares de calidad y parámetros establecidos por la compañía.
Formación Académica	Pregrado en Ingeniería de Sistemas y/o Telecomunicaciones.
Experiencia Laboral	Mínimo cuatro (4) años de experiencia como Ingeniero de Sistemas.
Competencias Organizacionales	Pensamiento estratégico Comunicación efectiva Orientación a los resultados Vocación de servicio Responsable Orientación al cliente Ética
Competencias Funcionales	Dirección de equipos de trabajo Liderazgo Calidad del trabajo Visión estratégica Trabajo en equipo centrado en objetivos Capacidad de gestión
Competencias Técnicas	Bases de datos, SQL SERVER, Windows SERVER Sistemas operativos, telecomunicaciones Conocimiento y dominio en programación y bases de datos Manejo de redes: WAN, VPN.

	<p>Gestión de soluciones rápidas y efectivas en software y hardware</p> <p>Atención y manejo del cliente y proveedores</p> <p>Administración de redes y gestión de sistemas de información</p>
Relaciones Internas	Relaciones Internas Este puesto se relaciona con todas las áreas y departamentos
Relaciones Externas	Proveedores, clientes y aliados estratégicos.

#### Funciones

Gestionar y administrar los recursos tecnológicos como son: Software de gestión administrativa, Gmail, centro de soporte, Software de SGC, intranet, Pagina web, para la operación administrativa.

Administrar los licenciamientos del software de la empresa, a través de una adecuada relación con los proveedores.

Administrar y actualizar los recursos tecnológicos de infraestructura (Servidores, PC's, planta telefónica, infraestructura de red).

Brindar soporte tecnológico al personal de la empresa en el adecuado manejo y gestión de los recursos tecnológicos.

Mantener comunicación con las diferentes áreas de la empresa atendiendo las necesidades de soluciones informáticas exigidas en cada proceso.

Guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos físicos y/o electrónicos, informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo.

Gestionar y administrar el DataCenter tecnológico asegurando la información, la disponibilidad y escalabilidad.

Administrar y asegurar el adecuado uso de las bases de datos (SQL Server) y sistemas

operativos (windows server).

Inventariar y controlar el software insatado en los equipos de cómputo de la empresa.

Guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos físicos y/o electrónicos, informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo.

Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

---

*Nota.* Esta tabla describe el cargo de ingeniero de sistemas. *Fuente.* Elaboración propia basado en el análisis de cargos.

Una vez realizada la descripción del perfil del cargo se debe determinar si la búsqueda de los candidatos será interna o externa., a partir de las búsquedas se procederá a:

**Publicación de Ofertas:** Anunciar la vacante en sitios web de empleo, redes profesionales u otros canales de reclutamiento.

**Recepción de Solicitudes:** Recopilar currículums y solicitudes de los candidatos interesados.

### **Estudio y análisis de la hoja de vida**

Se revisan y se estudian cada una de las hojas de vida recibidas después de la publicación de la oferta laboral para determinar que aspirantes cumplen con el perfil al cargo, por ende se revisa si cumple con la experiencia laboral requerida, los conocimientos académicos con el fin de dar continuidad al proceso.

**Referencias Laborales:**

Contacto con Referencias: Verificar la información proporcionada por los candidatos a través de referencias laborales para obtener una perspectiva más completa de su historial laboral y desempeño.

**Pruebas de Habilidades o Evaluación Técnica:**

Por medio de una llamada o por correo electrónico se cita a cada una de las personas que cumplen con el perfil donde se le realizarán las pruebas específicas donde el aspirante conteste las preguntas solicitadas y así medir su capacidad y habilidades necesarias que le permitan realizar su trabajo de la forma requerida.

## Modelo Prueba Psicotécnica

### Tabla 6

#### *Formato Prueba Psicotécnica*

---

Formato Pruebas Psicotécnicas Por Competencias Para Ingreso Thomas Greg  
Código: Tg-202301

---

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

1. ¿Eres autosuficiente para resolver incidencias técnicas sencillas como instalar una impresora?
  - a. Prefiero no tocar y pedir ayuda
  - b. Considero que no es mi trabajo y llamo al técnico.
  - c. Lo he intentado alguna vez, pero no tengo esas habilidades.
  - d. Sí, puedo hacerlo y gano tiempo.
  
2. Cuando ya tienes organizada las tareas del día y te piden una nueva tarea, ¿cuál es tu reacción?
  - a. Sigo las indicaciones y no cuestiono nada, aunque se me ocurran soluciones mejores.
  - b. Pregunto todas las dudas para cerciorarme de que he entendido qué debo hacer.
  - c. Reflexiono sobre los detalles del proyecto antes de ponerlo en práctica.

- d. La realizo, pero con un toque personal.
  - e. Necesito terminar el proyecto anterior porque si no, no soy capaz de concentrarme en ninguno.
  - f. Ninguna de las anteriores.
3. ¿Cómo llevas los días que hay demasiada carga de trabajo?
- a. Me genera mucho estrés y puedo bloquearme.
  - b. Estoy acostumbrado así que priorizo las tareas y planifico mi jornada laboral al minuto.
  - c. Soy capaz de aguantar mucha presión.
  - d. Nunca he tenido un volumen de trabajo excesivo.
4. Cuando encuentra dificultades para la realización de sus labores, usted:
- a. Evalúa detenidamente la dificultad y busca la solución donde sea necesario.
  - b. Busca a su jefe inmediato y le expresa la dificultad para cumplir con su labor.
  - c. Suspende las labores hasta que la dependencia correspondiente solucione la dificultad.

---

*Nota.* Esta tabla describe las preguntas para la prueba psicotécnica. *Fuente.* Elaboración propia basado en el análisis de cargos.

## **Entrevista Por Competencias**

Se citaran a los aspirantes que pasen los demas filtros y que han demostrado destrezas y habilidades para el cumplimiento de las funciones requeridas en su cargo.

El jefe inmediato realiza la entrevista con el fin de conocer e identificar las cualidades que posee cada uno y analizar su perfil laboral, su experiencia, motivaciòn, presentaciòn personal e interes en el cargo, tambien validara que tanto conocimiento tienen sobre la empresa a la que desean ser parte.

Se sugiere la entrevista por competencias ya que permitira identificar si el candidato tiene las habilidades adecuadas para el puesto de trabajo. Adicionalmente contribuiria en predecir el futuro desempeño del candidato. La entrevista por competencias se basa en realizar preguntas enfocadas en situaciones del pasado , en el cual el candidato podra describir el contexto en el que se ha desempeñado, las funciones que ejecutaba, los objetivos alcanzados y la forma en que los alcanzo. El enfoque en las situaciones, actividades, acciones, resultados y/o logros permitira evaluar en el candidato sus habililidades comunicativas, la capacidad para socializar con otras personas y su personalidad, capacidades las cuales serán fundamentales para desempeñarse en el cargo propuesto.

## Preguntas Propuestas Entrevista Por Competencias

**Tabla 7**

*Formato Preguntas Entrevista Por Competencias*

Competencias	Pregunta	Que Permite Identificar
Competencias y Actualización Profesional	¿Cuáles son los últimos cursos o programas de su profesión en los que ha participado?	Se puede evidenciar si el candidato muestra interés en mantenerse actualizado. Como mínimo debe mencionar dos acciones de actualización recientes.
	¿Cuál fue su motivación para asistir a los cursos o programas de actualización?	Esta pregunta ayuda a medir el nivel de autogestión (Es importante la asistencia por sí mismo y no que haya sido solo por un requisito).
	¿Cuáles considera que son los avances más importantes en su profesión durante el último año?	Se puede evidenciar que tan actualizado está el candidato en ramas como la tecnología y el marketing que cada vez presentan más avances. El candidato debe ser capaz de responder de manera concreta como mínimo dos avances, de lo contrario demuestra que se encuentra poco actualizado en su ocupación.
Medir Adaptabilidad	Cuénteme de alguna vez que haya recibido retroalimentación negativa sobre su desempeño y como reacciono.	Identificar si el candidato en esta situación al responder reparte culpas y pone excusas o si por el contrario se enfoca de manera inmediata a resolver el problema.
	Describa alguna situación de cambio o incertidumbre en su anterior trabajo y como reacciono a ella.	Con esta pregunta se busca identificar el nivel de resistencia al cambio y la capacidad del posible colaborador para adaptarse a los cambios.
	¿Cuáles han sido las dificultades más representativas de su trayectoria profesional?	El fin de esta pregunta es explorar las acciones que tomo el aspirante para sobreponerse a las dificultades.

Medir Capacidad de Análisis	<p>Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya tenido que resolver un problema en el trabajo, herramientas, elementos o datos desconocidos.</p> <p>¿Se ha percatado de forma personal de un Problema potencial para su área, antes que otros lo percibieran? ¿Qué hizo al respecto?</p>	<p>Permite identificar las actitudes positivas y propositivas que demuestren que el candidato no requiere de una orden específica ni un manual del paso a paso, para ser proactivo y resolver problemas que puedan surgir en la ejecución de las actividades.</p> <p>Se identifica que capacidad tiene de identificar problemas en su ambiente laboral y cuenta con la proactividad para hacer algo al respecto.</p>
Medir Apego a las Normas y Procedimientos	<p>¿Qué normas le parecieron más difíciles de cumplir en el desempeño de sus actividades?</p> <p>¿Cómo hizo para que los demás integrantes del área cumplieran los procedimientos establecidos por la empresa?</p>	<p>Esta pregunta ayuda a anticipar con qué tipo de normas empresariales podría tener inconvenientes el candidato.</p> <p>Esta pregunta es importante para quien ha tenido personal a cargo, es importante identificar las acciones aplicadas y cuáles fueron los resultados.</p>
Medir Liderazgo	<p>¿Cuándo fue la última vez que tuvo que intervenir para solucionar un conflicto en su área? ¿Cómo se percató de la situación? ¿Cuáles fueron los resultados?</p>	<p>Permite analizar el estilo de liderazgo que posee el candidato, evidenciar si es objetivo.</p>
Medir Trabajo en Equipo	<p>¿Me Puede dar un porcentaje del tiempo que ha trabajado solo, en comparación con el tiempo que ha trabajado con otras personas?</p> <p>Cuénteme sobre algún proyecto realizado con otras personas que le haya dado gran satisfacción</p>	<p>Permite medir la capacidad para el trabajo en equipo</p>

*Nota.* Esta tabla describe las preguntas para entrevista por competencias. *Fuente.* Elaboración propia basado en el análisis de cargos.

## **Toma de Decisiones**

En esta fase se elige a los aspirantes que mas cualidades demostraron en el proceso de selecciòn y que cumplen con los requisitos establecidos. Para esto se realiza un analisis de los resultados obtenidos por cada uno de los aspirante en las fases de selecciòn.

## **Oferta de Empleo:**

**Presentación de Oferta:** Ofrecer formalmente el puesto al candidato seleccionado, incluyendo detalles sobre salarios, beneficios y otros términos de empleo.

**Negociación:** Discutir y acordar los términos finales de la oferta, como salario, horarios y fechas de inicio.

## **Integración y Orientación:**

**Inducción del Nuevo Empleado:** Proporcionar información detallada sobre la empresa, su cultura y políticas, y facilitar la integración del nuevo empleado en el equipo

## Conclusiones

Partiendo de análisis de resultados obtenidos de las encuestas, se evidenció que el nivel de ejecución del proceso de selección de personal es deficiente, eso implicó que a la empresa Thomas Grem se le planteara un modelo de selección por competencias que lleve a contratar al personal idóneo que permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

Para garantizar el éxito del proceso de reclutamiento y selección por competencias se realizó una precisa definición de habilidades organizativas y operativas, las cuales se vinculan directamente con la planeación estratégica de la empresa. Esta definición fue crucial para determinar las estrategias y enfoques más efectivos con el fin de identificar y evaluar habilidades del nuevo personal y de aquel que ya hace parte del equipo.

Después del análisis de los cargos del área de gestión documental se identificaron las habilidades y competencias con las que debe contar el personal para ejecutar sus funciones, por lo anterior se recomiendo a la empresa Thomas Greg S.A.S. que realice una debida gestión de Talento Humano, naturalmente, iniciando con seleccionar personal de acuerdo a los requerimientos de cada cargo y regirse a éstos, este personal deberá contar no sólo con los conocimientos y/ o estudios que impliquen, sino además con habilidades propias del mismo.

Al igual que realizar capacitaciones y actualizaciones de manera continua al personal existente garantizando de esta manera un correcto desarrollo de las actividades.

Es fundamental que tenga planes de acción para la mejora continua del proceso, de esta manera se logran identificar las debilidades generadas en procesos anteriores y efectuar un plan de acción que promueva a que el proceso sea más eficiente garantizando una buena gestión de talento humano.

## Recomendaciones

El área de talento humano debe tener en cuenta la planeación, organización y ejecución del proceso de selección con el fin de garantizar el correcto desarrollo de tareas del cargo a desempeñar, adicional se realizarán capacitaciones al personal existente con el fin de reforzar conocimientos y habilidades para desarrollo de cada labor.

Se realizan capacitaciones al personal de la empresa.

Corto plazo: Duración 60 horas (Servicio al cliente, Gestión del tiempo, Habilidades blandas) *virtual*.

Mediano plazo: Duración 120 horas (Gestión de la calidad, ventas). *Virtual*.

Realizar de forma periódica y clara informes donde la empresa analice los resultados de cada uno de los procesos del modelo de gestión por competencias estipulado y manejar la información en archivos digitales y físicos.

Se deben realizar de forma constante reuniones con el personal para analizar los resultados de los informes y corregir cada situación donde no se obtienen los resultados esperados según los procesos establecidos en el area de Talento Humano.

Sugerimos que la empresa establezca o cree un plan estratégico donde se estipulen las metas que se desean alcanzar a corto, mediano y largo plazo que permitan un crecimiento en los procesos de productividad y calidad en cada uno de los servicios que se presta a los usuarios. En este plan estratégico se incluyen a los colaboradores y sus funciones a realizar para que entre todos los miembros de la empresa trabajen unidos, esto permitirá ampliar los beneficios que se le otorgan a los empleados logrando mantener su motivación laboral y evitando la rotación del personal.

Seguir realizando periódicamente encuestas a los colaboradores para conocer su percepción sobre los procesos que se ejecutan dentro de la organización desde el momento de la publicación de la oferta su proceso de contratación, capacitación e ingreso a su puesto de trabajo.

## Figura 19

### Ilustración Gestión Talento Humano



### Ilustración Gestión Talento Humano / Autoria propia

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias*. (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>
- Alles, M. A., & Alles, M. (2006). Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal. Ediciones Granica SA.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. *Escuela de Negocios*, 3.
- Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94.
- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- López, J. M. T., & Alonso, R. S. (2006). La metodología de investigación y la construcción del conocimiento de la educación. *Eduga: revista galega do ensino*, (48), 375-410.
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407).<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.
- Morone, G. (2013). Métodos y técnicas de la investigación científica. *México: Universidad Nacional Autónoma de México*.
- Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. Pontificia Universidad Católica de Chile, *Escuela de Psicología*, 1, 1-3

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Encuesta de Analisis del Proceso de Selección*

20/11/23, 23:26

Encuesta De Análisis Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

### Encuesta De Análisis Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

Este cuestionario está diseñado para evaluar la experiencia y la satisfacción con respecto al proceso de selección de personal de los colaboradores de la empresa Thomas Greg. Esto con el fin de analizar el proceso que se desarrolla actualmente dentro de la empresa. Agradecemos su participación, ya que sus opiniones son fundamentales para fortalecer el proceso de selección de personal de la organización.



1. ¿Cuál es el área en la que desempeña sus funciones? \*

- Directivo
- Operativo
- Soporte
- Otros: .....

Nota. Descripción de encuesta aplicada. *Fuente.* Autoria propia

## Apéndice B

### Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual

20/11/23, 23:26

Encuesta De Análisis Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? \*

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 3 años
- Más de 3 años

3. ¿Por cuál medio recibió información sobre la vacante del cargo que ocupa actualmente? \*

- Por un conocido
- Redes sociales
- Agencias de empleo
- Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo calificaría la claridad de la descripción del cargo y las responsabilidades en la oferta de trabajo? \*

- Muy clara
- Neutral
- Poco clara

[https://docs.google.com/forms/d/12yPqSSo\\_mWNTp5ksg0f21MLTnDOXYS7u1CJE2YPlyN0/ed8#responses](https://docs.google.com/forms/d/12yPqSSo_mWNTp5ksg0f21MLTnDOXYS7u1CJE2YPlyN0/ed8#responses)

2/384

Nota. Descripción preguntas para encuesta. *Fuente.* Autoría propia

## Apéndice C

### *Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual*

---

20/11/23, 23:26 Encuesta De Análisis Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

5. ¿Para ingresar a trabajar a la empresa le realizaron algún tipo de pruebas? \*

Sí

No

6. ¿Qué tipo de pruebas se realizaron durante su proceso de selección? \*

Pruebas de conocimiento

Entrevista

Pruebas psicotécnicas

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

7. ¿La empresa ofreció información clara sobre las etapas del proceso de selección desde un inicio? \*

Muy clara

Neutral

Poco clara

---

[https://docs.google.com/forms/d/12yFqSSo\\_mWNTp5ksp0f21MLTr00XYS7u1CJE2YPlyN0/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/12yFqSSo_mWNTp5ksp0f21MLTr00XYS7u1CJE2YPlyN0/edit#responses) 3/384

Nota. Descripción preguntas para encuesta. *Fuente.* Autoría propia

## Apéndice D

### *Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual*

20/11/23, 23:26 Encuesta De Análisis Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

8. ¿Qué criterio considera más importante durante el proceso de selección de personal? \*

Experiencia laboral

Habilidades y competencias

Formación académica

Otros: \_\_\_\_\_

9. ¿La empresa se basa en el perfil del cargo al momento de diligenciar la solicitud de vacante? \*

Si

No

10. ¿Considera que la solicitud de la vacante de la empresa proporciona todos los espacios necesarios, para que el área que solicita personal pueda especificar adecuadamente el perfil de la vacante que necesita? \*

Si

No

Nota. Descripción preguntas para encuesta. *Fuente.* Autoria propia

## Apéndice E

### *Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual*

11. ¿Recibió suficiente orientación sobre el siguiente paso después de cada etapa del proceso? \*

- Siempre
- A veces
- Nunca

12. La empresa utiliza el análisis de estudios, experiencia y diplomas en las hojas de vida como un filtro inicial para descartar candidatos no adecuados en sus procesos de selección. \*

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

13. ¿Considera que las etapas del proceso de selección fueron relevantes para evaluar sus habilidades y experiencia? \*

- Muy relevantes
- Relevantes
- Neutral
- Poco relevantes

Nota. Descripción preguntas para encuesta. *Fuente.* Autoría propia

## Apéndice F

### *Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual*

20/11/23, 23:26

Encuesta De Análisis Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

14. ¿Considera que las pruebas de habilidades o evaluaciones aplicadas fueron justas y pertinentes para el cargo? \*

- Justas y pertinentes
- Neutral
- Poco justas y pertinentes

15. ¿Has notado una falta de alineación entre las habilidades y la experiencia de los candidatos seleccionados y las necesidades reales de los puestos? \*

- Sí
- No

16. ¿Ha notado una alta rotación de personal en su área de trabajo en los últimos 12 meses? \*

- Sí
- No

Nota. Descripción preguntas para encuesta. *Fuente.* Autoría propia

## Apéndice G

### *Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual*

17. ¿Cree que la falta de capacitación o inducción adecuada para los nuevos empleados ha contribuido a la rotación constante? \*

Sí

No

[https://docs.google.com/forms/d/12yPqSSo\\_mWNTp5ksp0f21MLTn0OXYS7u1CJE2YPlYn0/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/12yPqSSo_mWNTp5ksp0f21MLTn0OXYS7u1CJE2YPlYn0/edit#responses) 6/384

---

20/11/23, 23:26 Encuesta De Análisis Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

18. ¿Cómo calificaría la eficiencia del proceso de selección de personal en término de plazos? \*

Eficiente

Neutral

Poco eficiente

19. ¿Qué aspectos cree que se puedan mejorar en el proceso de selección de personal? \*

Mayor transparencia en el proceso de selección

Reducción de sesgos y discriminación

Mayor claridad en los criterios de evaluación

Mejor comunicación dentro del proceso

Otros: \_\_\_\_\_

Nota. Descripción preguntas para encuesta. *Fuente.* Autoría propia

## Apéndice H

### *Preguntas Para Análisis del Proceso de Selección Actual*

20/11/23, 23:26

Encuesta De Análisis Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

20. ¿Cómo calificaría la experiencia general del proceso de selección de personal \*  
de la empresa?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutral
- Negativa
- Muy negativa

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Nota. Descripción preguntas para encuesta. *Fuente.* Autoría propia

## Apéndice I

### *Evaluación Proceso de Selección*

Cuadro de Puntuación					
A	B	C	D		
Cumple Completamente	Cumple Mayormente	Cumple Medianamente	Cumple Parcialmente		
Evaluación Candidatos					
	A	B	C	D	Observaciones
Formación académica					
Experiencia Laboral					
Competencias Organizacionales					
Competencias Funcionales					
Competencias Técnicas					

Nota. Descripción de los aspectos a evaluar. *Fuente.* Autoria propia