

Mejoramiento del proceso de incorporación y selección del recurso humano en

SPATH INGENIERÍA SAS

Compiladores:

Jennifer Patricia Córdoba Cadena

Erika Liliana Hernández Rodríguez

Juan Pablo Porras Vargas

Leidy Johana Flórez Álvarez

Oscar René Díaz Vera

Revisión de Estilo:

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2025

Dedicatoria

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiarnos con su luz en cada etapa de este proceso.

A nuestras familias, por ser nuestro pilar, por su amor incansable y su apoyo permanente que nos dio
fuerzas cuando más lo necesitábamos.

A los docentes, quienes con su orientación, compromiso y entrega han sido clave en nuestro
crecimiento académico y profesional.

Y a todas aquellas personas que, con su ejemplo, palabras de aliento o compañía, dejaron una huella
significativa en el desarrollo de este proyecto.

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud a la empresa SPATH INGENIERÍA SAS por permitir el desarrollo de este proyecto dentro de su organización y por facilitar la disponibilidad de los datos necesarios. Su colaboración y apertura fueron fundamentales para comprender la realidad empresarial y formular propuestas ajustadas a sus necesidades.

Agradecemos especialmente a los directivos y trabajadores que participaron en el proceso de recopilación de datos de información, por su tiempo, disposición y valiosos aportes que enriquecieron esta investigación.

Reconocemos el acompañamiento del cuerpo docente perteneciente a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), con especial mención a la profesora Diana Milena Giraldo Correa, por su orientación constante, sus observaciones oportunas y su compromiso con nuestro proceso formativo.

Del mismo modo, extendemos nuestro agradecimiento a todo el equipo de trabajo, por el respaldo brindado desde la experiencia académica y profesional. El trabajo conjunto permitió construir recomendaciones y herramientas útiles como el manual de funciones y el organigrama organizacional. Por último, expresamos nuestro reconocimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por fomentar escenarios académicos y formativos que hacen posible este tipo de proyectos de formación que permiten aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones reales, impulsando así el crecimiento personal y profesional de sus estudiantes.

Resumen

El presente trabajo de grado fue desarrollado en SPATH INGENIERÍA SAS, empresa ubicada en Bucaramanga, con el objetivo de diseñar y validar herramientas orientadas a mejorar Los procedimientos para elegir e integrar nuevo talento humano. La propuesta busca optimizar la eficiencia y transparencia en dichos procesos, mediante la definición de criterios objetivos que fortalezcan la estructura organizacional y promuevan el compromiso de los colaboradores.

A partir de una investigación de enfoque mixto, se identificó la ausencia de un organigrama formal en la empresa, situación que ha derivado en contrataciones poco estructuradas, Se evidenció una elevada rotación del personal, así como dificultades en la adaptación de los nuevos colaboradores a sus funciones. Como respuesta a esta situación, se desarrollaron herramientas fundamentales orientadas a establecer criterios definidos para la selección del talento humano, fortalecer la estructura interna de la organización y promover el sentido de pertenencia entre los integrantes del equipo.

En definitiva, Esta iniciativa pretende impulsar el crecimiento estructurado y duradero de la organización

Términos clave: Administración del capital humano, procesos de reclutamiento, organización estructural, SPATH INGENIERÍA SAS, consolidación interna, fluctuación del personal.

Abstract

This thesis was developed at SPATH INGENIERÍA SAS, a company located in Bucaramanga, with the objective of designing and validating tools aimed at improving procedures for selecting and integrating new human talent. The proposal seeks to optimize efficiency and transparency in these processes by defining objective criteria that strengthen the organizational structure and promote employee engagement.

Based on a mixed-approach research, the absence of a formal organizational chart in the company was identified, a situation that has led to poorly structured hiring. High staff turnover was evident, as well as difficulties in new employees adapting to their roles. In response to this situation, fundamental tools were developed to establish defined criteria for selecting human talent, strengthen the organization's internal structure, and promote a sense of belonging among team members.

Ultimately, this initiative aims to promote the organization's structured and sustainable growth.

Keywords: Human capital management, recruitment processes, structural organization, SPATH INGENIERÍA SAS, internal consolidation, staff turnover.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	14
Justificación.....	16
Objetivo.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Contenido del Trabajo.....	19
Marco Institucional.....	19
Planteamiento del Problema.....	20
Antecedentes del Problema.....	21
Marco Teórico.....	23
Antecedentes históricos del proceso de selección.....	23
Principales teorías sobre la selección de personal.....	24
Fases del proceso de selección.....	26
Barreras para implementar un proceso de selección estructurado en las PYMES.....	29
Cómo hacen el proceso de selección las PYMES.....	30
Cuales medios de difusión de vacantes utilizan principalmente.....	31
Qué opciones reales tienen para implementarlo.....	31

Outsourcing como solución.....	32
Inteligencia artificial aplicada a procesos de selección de personal.....	32
Marco Legal.....	34
Normatividad Nacional	34
Artículo 25 – Constitución Política de Colombia (1991)	34
Artículo 53 – Constitución Política de Colombia (1991)	34
Ley 1610 de 2013 – Inspección, Vigilancia y Control Laboral.....	35
Decreto 1072 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.....	35
Ley 789 de 2002 – Protección al Trabajo Formal.....	35
Normatividad Internacional.....	36
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	36
Convenio 111 (1958)	36
Convenio 122 (1964)	36
Convenio 155 (1981)	36
Recomendación 195 (2004)	36
Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)	36
Artículo 6 y 7.....	36
Ley 1010 de 2006 – Ley contra el acoso laboral.....	37
Artículos 22 al 24 – Código Sustantivo del Trabajo de Colombia	37
Artículo 129 – Código Sustantivo del Trabajo de Colombia.....	37
Ley 1581 de 2012 – Tratamiento de Datos Personales.....	37
Norma ISO 30405:2016 – Gestión del Talento Humano: Reclutamiento.....	38

Metodología De La Investigación.....	39
Generalidades.....	39
Aplicación al proyecto.....	39
Técnicas de Investigación.....	39
Encuesta estructurada cerrada (cuantitativa)	39
Entrevistas semiestructuradas (cualitativa)	40
Enfoque y Diseño.....	40
El enfoque mixto combina.....	40
Enfoque de investigación.....	40
Población.....	41
Diseño del estudio y secuencia de fases.....	41
Diagnóstico preliminar.....	41
Revisión teórica.....	42
Recolección de información.....	42
Análisis.....	42
Instrumento de Guía de Entrevistas semiestructurada.....	42
Técnica.....	42
Interpretación De Resultados.....	50
No hay un proceso claro ni formal para contratar.....	50
No hay perfiles de cargo ni manuales que orienten al personal.....	51
Falta una estructura organizacional clara.....	51
Buena disposición para mejorar.....	52

Conclusión.....	53
Propuestas De Mejora.....	55
Manual De Funciones para SPATH INGENIERÍA SAS.....	56
Organigrama de SPATH INGENIERIA SAS.....	58
Programa de Reclutamiento y Selección de personal para SPATH INGENIERÍA SAS.....	59
Programa de Compensación E Incentivos para SPATH INGENIERÍA SAS.....	65
Conclusiones.....	68
Recomendaciones.....	70
Referencias Bibliográficas.....	72
Anexos.....	76
Apéndices	94

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Compensación e Incentivos por cargos</i>	66
--	----

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Logo de la Empresa</i>	19
Figura 2. <i>Organigrama</i>	59
Figura 3. <i>Flujograma</i>	64
Figura 4. <i>Dofo</i>	76
Figura 5. <i>Dafo</i>	77
Figura 6. <i>Fotografía Evidencia de Visita</i>	78
Figura 7. <i>Fotografía Evidencia de Visita</i>	78
Figura 8. <i>Fotografía Evidencia de Visita</i>	79
Figura 9. <i>Fotografía Evidencia Entrevistas y Encuestas Gerente</i>	79
Figura 10. <i>Fotografía Evidencia Entrevistas y Encuestas Director de Proyecto</i>	80
Figura 11. <i>Scanner Notas de Campo Entrevista</i>	81
Figura 12. <i>Encuesta Google Forms</i>	85
Figura 13. <i>Fotografía Evidencia Encuesta Colaboradores</i>	88
Figura 14. <i>Resultados Pregunta #1. Encuesta a Colaboradores</i>	88
Figura 15. <i>Resultados Pregunta #2. Encuesta a Colaboradores</i>	89
Figura 16. <i>Resultados Pregunta #3. Encuesta a Colaboradores</i>	89
Figura 17. <i>Resultados Pregunta #4. Encuesta a Colaboradores</i>	90
Figura 18. <i>Resultados Pregunta #5. Encuesta a Colaboradores</i>	90

Figura 19. <i>Resultados Pregunta #6. Encuesta a Colaboradores</i>	91
Figura 20. <i>Resultados Pregunta #7. Encuesta a Colaboradores</i>	91
Figura 21. <i>Resultados Pregunta #8. Encuesta a Colaboradores</i>	92
Figura 22. <i>Resultados Pregunta #9. Encuesta a Colaboradores</i>	92
Figura 23. <i>Resultados Pregunta #10. Encuesta a Colaboradores</i>	93
Figura 24. <i>Resultados Pregunta #11. Encuesta a Colaboradores</i>	93

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Formato Solicitud de Vacante</i>	94
Apéndice B <i>Formato Descripción Simple de las Hojas de Vida</i>	95
Apéndice C <i>Formato Entrevista Estructurada para Hojas de Vida</i>	96
Apéndice D <i>Formato Aplicación de Pruebas</i>	97
Apéndice E <i>Formato Referencias a Verificación</i>	98
Apéndice F <i>Formato Validación de Documentos Finales</i>	99

Introducción

En la actualidad, la gestión del talento humano se reconoce como un eje clave para el crecimiento sostenible y el fortalecimiento de las organizaciones. La planificación efectiva, acompañada de una orientación y coordinación adecuadas del personal, facilita la alineación de los recursos internos con los retos del entorno empresarial. Esto impulsa la eficiencia, la innovación y los procesos de mejora continua. Ante la creciente demanda de establecer estrategias bien definidas en este campo, numerosas empresas han optado por desarrollar herramientas que optimicen su gestión interna. Contar con procedimientos claros para la selección y vinculación del talento no solo contribuye al rendimiento institucional, sino que también potencia el sentido de pertenencia y el compromiso del equipo de trabajo.

SPATH INGENIERÍA SAS es una empresa de tamaño mediano, ubicada en Bucaramanga, que se dedica a la ejecución de proyectos relacionados con instalación eléctrica, automatización, instrumentación y energías renovables. A pesar de su sólida trayectoria técnica y su participación en sectores como el industrial y el de oil & gas, la compañía evidencia debilidades en cuanto a la definición y consolidación de su estructura organizacional, lo cual ha dificultado la construcción de procesos sólidos para la selección y vinculación de personal, impactando directamente en la estabilidad de su equipo humano.

A través de este proyecto, se busca que la empresa fortalezca sus procesos internos relacionados con la gestión del talento humano y se prepare para implementar, a futuro, un manual que estandarice la selección y vinculación del personal. Esto permitiría disminuir la rotación, optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar su capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, el

desarrollo de este trabajo contribuye a la formación profesional de los autores, al permitir la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en contextos reales que aportan al crecimiento y mejora de las organizaciones.

Justificación

La selección y vinculación de personal en una organización va más allá de simplemente cubrir vacantes; implica atraer, evaluar y retener talento que aporte valor estratégico. Según Chiavenato (2009), “la administración de recursos humanos es un sistema integral que busca alinear las competencias individuales con los objetivos organizacionales” (p. 45). Un proceso de selección bien estructurado impacta directamente la productividad, reduce la rotación y fortalece la cultura empresarial, por lo que resulta crucial diseñar herramientas que garanticen criterios claros y consistentes en SPATH INGENIERÍA SAS.

La evolución de los procesos de selección, reclutamiento y vinculación de personal en las organizaciones refleja cambios profundos tanto tecnológicos como culturales. Durante la segunda mitad del siglo XX, estas prácticas se caracterizaban por su carácter reactivo y manual, sustentado en juicios subjetivos de los encargados de contratación. Hacia el año 2000, surgió un enfoque basado en competencias, que incorporó criterios más objetivos y reconoció la relevancia de las “habilidades blandas” en el ejercicio laboral (Chiavenato, 2009). Con la digitalización masiva, los portales de empleo y las plataformas de reclutamiento automatizado transformaron el proceso, permitiendo filtros rápidos, ampliando el alcance de las convocatorias y fortaleciendo el Employer Branding mediante la reputación organizacional en línea (Bizneo HR, 2023).

Actualmente, el reclutamiento 4.0 —que integra algoritmos de inteligencia artificial y análisis de datos— asegura mayor eficiencia y diversidad, pero también presenta retos en cuanto a sesgos y ética en los filtros automatizados (Dessler, 2020). Estudios como el de Werther y Davis (2008) han evidenciado que un proceso de selección bien estructurado es clave para la productividad organizacional, pues alinea competencias individuales con los objetivos estratégicos y genera un sentido

de pertenencia que reduce la rotación de personal. A su vez, Robbins y Coulter (2018) reparan que la ausencia de criterios claros y protocolos formales en la contratación conduce a ineficiencias operativas, costos ocultos y pérdida de conocimiento crítico.

En el caso de SPATH INGENIERÍA SAS, una microempresa del sector electrónico-industrial ubicada en Bucaramanga, se ha identificado que la selección y vinculación de su personal se realiza de manera empírica: las vacantes se cubren con urgencia operativa, sin criterios técnicos estandarizados, lo que genera contrataciones apresuradas, insatisfacción de líderes de proyecto y alta rotación. Estas prácticas afectan la permanencia laboral, incrementan los costos de capacitación y obstaculizan la consecución de metas estratégicas.

Por tanto, el presente trabajo de grado se defiende la necesidad de diseñar y validar un conjunto de herramientas —manual de funciones, organigrama y protocolo de selección— adaptadas a las dimensiones y recursos de SPATH INGENIERÍA SAS. Este diseño se sustentará en un enfoque mixto de investigación (encuestas y entrevistas semiestructuradas) y será sometido a un piloto de corroboración con los 8 empleados de la empresa, permitiendo ajustar los entregables según retroalimentación real. Al documentar el proceso de pilotaje, establecer indicadores de éxito (reducción del 20 % en tiempo de incorporación, satisfacción $\geq 4/5$) y elaborar un informe final con instrucciones aprendidas, se aporta un modelo replicable para otras pymes del sector.

En suma, la propuesta trasciende la simple generación de un producto teórico: ofrece un protocolo operativo que, validado en la práctica, no solo mejora la eficiencia y transparencia en la contratación, sino que también consolida la cultura organizacional y la sostenibilidad de SPATH INGENIERÍA SAS en un entorno competitivo.

Objetivo

Objetivo General

Formular estrategias orientadas al fortalecimiento del proceso de selección, reclutamiento e incorporación de personal en SPATH INGENIERÍA SAS, con el propósito de disminuir la rotación laboral, mejorar la asignación de competencias y promover el compromiso y el rendimiento del capital humano.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la contratación en SPATH INGENIERÍA SAS, estableciendo la línea base de número promedio de vacantes por proyecto, tiempo de incorporación (días), y nivel de satisfacción de los líderes de proyecto.

Diseñar y documentar el proceso de selección, vinculación que incluya perfiles de cargo y competencias requeridas, fases estandarizadas (requisición, reclutamiento, evaluación, decisión, inducción) y herramientas alineadas a los perfiles (entrevista por competencias, pruebas técnicas y de comportamiento, verificación de referencias).

Ofrecer la solución de selección de personal a SPATH INGENIERÍA SAS y validarla con los 8 empleados de la empresa mediante talleres de socialización y pilotaje operativo, midiendo su éxito por una reducción mínima del 20% en el tiempo de incorporación y una satisfacción promedio, para elaborar un informe de retroalimentación con los hallazgos.

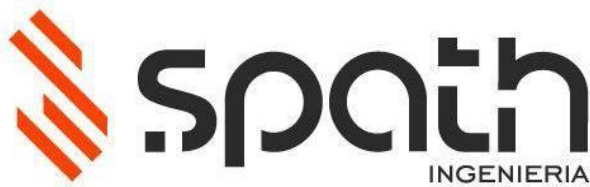
Contenido del Trabajo

Marco Institucional

Empresa objeto de estudio SPATH INGENIERÍA SAS.

Figura 1

Logo de la Empresa.



Fuente. SPATH INGENIERIA SAS, 2025

SPATH INGENIERÍA SAS es una microempresa de ingeniería eléctrica constituida como Sociedad por Acciones Simplificada (NIT 901 477 031-4) y domiciliada en la Calle 102 # 31-04 de Bucaramanga, Santander. Su origen se vincula a los apellidos de sus socios fundadores —Suárez Pinilla y Tristancho Higuera—, quienes unieron experiencia en obras de potencia y automatización para ofrecer soluciones “llave en mano” al sector industrial y oil & gas.

La compañía desarrolla proyectos que engloba desde el diseño de sistemas de poder en media y baja tensión hasta la instrumentación y el control de procesos, integrando además telecomunicaciones, seguridad electrónica y generación fotovoltaica para eficiencia energética. Trabaja bajo estándares RETIE-IEC y aplica rigurosos protocolos HSEQ.

Planteamiento del Problema

La cobertura de vacantes en SPATH INGENIERÍA SAS se realiza de forma improvisada y reactiva, sin criterios técnicos estandarizados ni análisis profundo de competencias o verificación de referencias, lo que genera contrataciones apresuradas y alta rotación de personal.

Rotación elevada en personal temporal y sobrecarga administrativa por procesos repetitivos de reclutamiento.

Bajo nivel de compromiso y adaptación de los nuevos colaboradores, con impacto negativo en plazos, calidad del servicio y clima organizacional (Hernández, 2020, pp. 8-9).

La literatura en gestión del talento humano subraya que un manual de procesos de selección— con fases claramente definidas, herramientas validadas y métricas de éxito—es esencial para alinear la atracción de talento con los objetivos estratégicos y la cultura de la empresa (Martínez, 2020, p. 106). Sin este instrumento, las decisiones de contratación se sustentan más en la urgencia que en la idoneidad, aumentando costos y riesgos operativos.

En consecuencia, existe una necesidad urgente de diseñar un manual de selección y vinculación que estandarice criterios de reclutamiento, evaluación y decisión, reduciendo tiempos de incorporación y mejorando la adecuación de competencias en SPATH INGENIERÍA SAS.

Esta investigación se limita al diseño y la validación conceptual de las herramientas de selección para SPATH INGENIERÍA SAS proyectadas al año 2025.

La implementación operativa y la evaluación de impacto de dichas herramientas quedan fuera del alcance de este estudio; únicamente se realizará un piloto de validación con un grupo reducido de usuarios (08 empleados) para verificar su usabilidad y recopilar retroalimentación.

Antecedentes del Problema

El contexto de SPATH INGENIERÍA SAS se entiende mejor al considerar estudios sobre microempresas del sector electrónico-industrial en Bucaramanga, que muestran desafíos similares en sus procesos de contratación. Según Gómez (2020), estas pymes enfrentan altas tasas de rotación y pérdida de conocimiento por prácticas informales en selección. Ramírez y Torres (2019) encontraron que la falta de criterios técnicos estandarizados incrementa los tiempos de incorporación y genera inestabilidad organizacional. Estos hallazgos amplían la comprensión del problema más allá de la realidad interna de SPATH, aportando un marco comparativo con experiencias de otras empresas de la región.

En la práctica, se ha identificado que los procesos de incorporación de personal se realizan de forma no planificada, respondiendo principalmente a la necesidad inmediata de ocupar vacantes, más que a una estrategia definida sustentada en perfiles, competencias o criterios técnicos de evaluación. Las decisiones de ingreso suelen basarse en juicios subjetivos, disponibilidad inmediata o referencias informales, lo que limita la efectividad del proceso de selección. Esta dinámica ha generado impactos negativos a nivel interno, comprometiendo la estabilidad del equipo y afectando el rendimiento general de la organización.

La elevada rotación de personal representa uno de los principales desafíos dentro de la empresa. La falta de criterios definidos para la evaluación de candidatos en el proceso de selección Esto ha dado lugar a contrataciones poco acertadas, que pronto se reflejan en salidas tempranas, cambios frecuentes en los equipos de trabajo, pérdida de saber organizacional y sobrecarga de funciones para el personal que continúa en la empresa. Esta situación genera un impacto negativo en el clima laboral y en

los niveles de productividad, ya que los recursos invertidos en la formación de nuevos colaboradores se ven desaprovechados, ocasionando un desgaste tanto para los líderes como para el resto del equipo.

Asimismo, se identificó que la empresa no cuenta con un proceso estructurado que le permita atraer perfiles que realmente se ajusten a sus necesidades operativas. La falta de una estrategia definida para identificar el prototipo de talento requerido provoca la inversión de tiempo y recursos en procesos que no generan los resultados esperados.

Marco Teórico

La selección y contratación de personal es un proceso clave dentro de la gestión del talento humano en las organizaciones, abordado por diversos autores quienes a través de sus respectivas teorías han presentado el origen, conceptos, fases, tendencias e importancia para la empresa respecto a dicho proceso.

Antecedentes históricos del proceso de selección

Como lo narra Yenny Hernández Sánchez en su artículo de revista (Sánchez, 2009, pág. 142), la práctica que hoy se conoce como selección de personal se originó de forma elemental a finales del siglo XVIII, con el surgimiento de la Revolución Industrial, mediante la identificación de características físicas y mentales de las personas para clasificarlas y asignarles tareas específicas a desempeñar utilizando cierto tipo de máquinas.

Continuó el desarrollo de dicha práctica en Europa durante la primera guerra mundial mediante el reconocimiento de capacidades individuales entre las personas para seleccionar trabajadores que ocuparan puestos de trabajo en fábricas de vehículos, armas, municiones y en general cualquier infraestructura militar.

La psicología del trabajo se ha encargado de sentar las bases para los procesos de selección, (Münsterberg, 1913) según sus propios estudios previos, aportó un enfoque psicológico a este proceso, proponiendo instrumentos como pruebas estandarizadas para evaluar las habilidades y aptitudes y seleccionar entre los candidatos la persona a ocupar un puesto de trabajo. Este enfoque, en el sentido de observar y analizar las capacidades del trabajador, fundamentó los principios de (Taylor, 1919) expuestos en su obra *The Principales of Scientific Management*, a saber, i) Organización científica del

trabajo, ii) Selección y entrenamiento del trabajador, iii) Cooperación entre directivos y operarios y iiiii) Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo, como los enuncia y describe (Jáuregui, 2025).

Principales teorías sobre la selección de personal

Taylor desde 1919 sin identificarlo como tal, presentaba el proceso de selección del trabajador como un conjunto de acciones desarrolladas en forma sistemática que evaluaba a las personas a través de la observación directa, cálculo de tiempos y movimientos, y pruebas objetivas para evaluar las aptitudes y habilidades de los trabajadores. A través de estas observaciones estableció en ese entonces, lo que hoy se conoce como análisis del cargo, procedimiento que, a su vez, se utiliza para determinar el perfil de los cargos en una empresa.

Por su parte, Henry Fayol, considerado uno de los fundadores de la teoría clásica de la administración (Sotomayor, 2009), aportó una visión integral y estructural sobre cómo deben organizarse las empresas. Aunque no abordó directamente la selección de personal como un proceso específico, si incluyó esta actividad dentro las cinco funciones administrativas presentadas, que son: i) Planear, ii) Organizar, iii) Dirigir, iv) Coordinar y v) Controlar. En este escenario la selección del personal forma parte de las funciones de organización y dirección, pues implica elegir a las personas adecuadas para cada puesto, asegurando que sus capacidades y cualidades se ajusten a las necesidades de la organización. Por lo tanto, aunque Fayol no teorizó el proceso de selección en forma independiente, si lo consideró como una actividad integrada en la administración general del personal, que propende por garantizar que la empresa tenga el talento humano necesario para funcionar eficientemente y alcanzar sus objetivos.

Elton Mayo incluyó un enfoque humanista como principio esencial en la administración de recursos humanos, argumentando que los trabajadores no se motivan a ser productivos solo por obtener un beneficio monetario. También tienen necesidades emocionales que en la medida de su satisfacción los motivan a trabajar con mayor eficiencia (Reyes, 2016). Este enfoque beneficia a las empresas actuales que lo implementan en el sentido de generar un clima organizacional que, comunicado oportunamente al mercado laboral, la hace más atractiva en la fase de reclutamiento dentro de un proceso de selección.

Peter F. Drucker es considerado por (Chiavenato, 1999) como un gran aportante al enfoque neoclásico de la administración puesto que a partir de la teoría clásica identificó principios importantes como la primacía del recurso humano y sus capacidades y la gestión del conocimiento para el éxito organizacional. Drucker en su obra "The practice of management" (Drucker, 1954) señaló que los ejecutivos eficientes no deben comenzar evaluando las debilidades de un candidato, porque no se puede obtener rendimiento partiendo de ellas. En cambio, deben enfocarse en las fortalezas que cada persona tiene y si esas fortalezas encajan con las tareas o responsabilidades del puesto. Esto implica buscar un ajuste entre las capacidades del individuo y las demandas del trabajo. Además, resaltó que la selección, formación y desarrollo del personal deben orientarse a maximizar el potencial y la productividad, con un enfoque en la motivación, la autogestión y el empoderamiento de los empleados.

Posterior a las teorías de los autores mencionados, otros tantos como (Arthur, 1987), (Blanco, 1975), (Dunette, 1995) abordaron el valor de la gestión del talento humano, enfocándose en describir cómo se hace y para que se hace un proceso de selección, junto con la descripción de las fases que lo integran, los recursos de tiempo y físicos a utilizar como la agenda de ejecución, responsables, medios de convocatoria, pruebas psicotécnicas y requisitos de contratación.

Autores como Chiavenato (2020) señalan que las organizaciones deben superar el enfoque tradicional centrado en tareas administrativas, como la nómina o la contratación, y adoptar estrategias que permitan atraer y retener talento con alto potencial. En complemento, Crespo (2021) destaca que la gestión contemporánea del talento humano debe enfocarse en el desarrollo de competencias sostenibles, de modo que las habilidades de los colaboradores puedan adaptarse de forma efectiva a las exigencias cambiantes del entorno

Fases del proceso de selección

Descrita a nivel general la base teórica de los orígenes e importancia del proceso de selección, conviene exponer las fases de un proceso de selección desde la perspectiva de diferentes autores.

(Publicaciones Vertice S.L., 2008, pág. 2) argumenta que la selección de personal tiene la finalidad de elegir al candidato que mejor se adecua al perfil, funciones y responsabilidades del cargo de trabajo a cubrir, en contraste con la percepción común de que se trata de elegir a la persona con mejores conocimientos y capacidades entre todos los candidatos. El perfil en titularidad del seleccionado debe proyectarse a la inclusión en el ambiente laboral, lo cual significa que además de cumplir con requisitos de formación académica, experiencia y competencias relacionadas con las funciones, debe poseer competencias blandas que facilitan su adaptación y desarrollo en el entorno de la empresa. El autor determina al proceso de selección conformado por cuatro fases: i) Análisis de necesidades de empleo, ii) Reclutamiento interno y externo, iii) Selección, iv) Incorporación a la organización.

Una organización similar presenta (Solarte, Vargas, & Vargas, 2010) respecto a la gestión del talento humano a través de un enfoque de cinco macroprocesos, i) Organización y planificación del área

de gestión humana, ii) Incorporación y adaptación de las personas a la organización, iii) Compensación, bienestar y salud de las personas, iv) Desarrollo del personal y v) Relaciones con el empleado. Ubica el proceso de selección dentro del macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, para ejecutarlo en forma secuencial en orden, así: i) Requisición y Reclutamiento, ii) Selección de personal, iii) Contratación Y iv) Socialización e inducción. El autor define la fase de selección de personal en términos de seleccionar al aspirante más idóneo para el puesto, es decir, a quien tenga la capacidad de conservar o mejorar la competencia y el rendimiento dentro de la organización. El proceso inicia cuando un candidato solicita el puesto a través de su hoja de vida pasa por las fases de realizar entrevistas, pruebas, verificación referencias del candidato, realizar visita domiciliaria, autorizar exámenes médicos, y termina cuando la empresa decide contratar la cantidad de personas requeridas.

Este enfoque secuencial y estructurado se complementa con una perspectiva más evolutiva del proceso de selección, expuesta por (Ramos, 2012) quien presenta una diferenciación entre las viejas formas de trabajo y las nuevas formas de organización del talento humano. Antes de la flexibilización de tareas asignadas, sucedida mediante la evolución de las tareas físicas y repetitivas hacia funciones asociadas con la gestión de la información, se realizaban procesos de reclutamiento limitados a revisar cualidades físicas como fuerza, resistencia y rapidez necesarias para operar una máquina. En los años 70 con el inicio de la intensificación de la globalización y el avance del uso de la información, surgieron nuevas estructuras de trabajo centradas en factores psicológicos y en el desarrollo de competencias. Estas estructuras demandan obtener talento humano orientado y adecuado para lograr trabajo de alta calidad, objetivo que necesita un proceso de selección organizado, establecido por el autor en cuatro fases que van desde la exploración y descripción de puestos de trabajo, pasa por reclutamiento, selección y termina con elección.

(Arocas, 2018) plantea un modelo de atracción del talento humano dinámico comprendido por tres fases, a saber, atracción de candidatos, selección y onboarding. Considera a la selección como el proceso en el que se escoge, entre varios candidatos, a quien se cree que se adaptará mejor al puesto y ayudará a que la empresa sea más productiva, usando herramientas para prever y predecir su desempeño. El autor resalta que un 66% de las mejores empresas invierten para que sus procesos de atracción de talento humano generen conexión en el mercado desde sus etapas iniciales, para lograr los mejores candidatos posibles. También destaca que las empresas pequeñas, en razón a su tamaño son capaces de adaptarse a nuevas tendencias de atracción de talento humano mediante estrategias bajo demanda según proyectos disponibles para ejecutar, porque sus decisiones no dependen de múltiples niveles jerárquicos y extensos análisis administrativos, lo cual les permite adelantar procesos atractivos, y contratar rápido.

En las condiciones dinámicas de la globalización, las empresas se diferencian y logran ventajas competitivas a través del talento humano cuando cuentan con personas competentes para ejercer sus funciones y comprometidas con los objetivos de la organización.

Crespo (2021) plantea que incorporar indicadores de desempeño desde las etapas iniciales del reclutamiento permite proyectar el aporte potencial de los aspirantes a la organización. De manera complementaria, Gan (2013) destaca la utilidad de las dinámicas grupales como instrumentos adecuados para evaluar competencias interpersonales. Asimismo, Pérez y Rodríguez (2021) enfatizan la necesidad de aplicar listas de verificación con enfoque de equidad, con el objetivo de cerrar brechas en los procesos y promover prácticas de selección más justas e inclusivas

En relación a la rotación de personal, (Alles, 2011) plantea que, después de la elección de un candidato, el tiempo de permanencia del empleado depende de aspectos puntuales que se abordaron en el proceso de selección. Expone que, si la persona abandona la organización entre los 3 a 6 primeros meses después del ingreso, el fallo estuvo en el proceso de selección, lo cual se corrige con celeridad. Sin embargo, si el abandono sucede después de los 6 meses, la falencia sucede en la retención del empleado.

Respecto a herramientas claves que la empresa debe tener, resalta la identificación de cargos y sus respectivos perfiles, y el organigrama, esencial para representar y comunicar en forma visual la organización de las áreas de la empresa y los diferentes cargos. Según Laburu (1996), contar con un organigrama estructurado permite mejorar la comunicación interna, optimizar la toma de decisiones y alinear la jerarquía organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa.

Al revisar las propuestas de los autores que estudian el proceso de selección, se encuentra que coinciden en las fases principales del proceso de selección, aunque usen nombres distintos. Todos parten de una etapa inicial de reclutamiento o atracción de candidatos, seguida por la evaluación o selección, y cierran con la contratación e inducción. Esta coincidencia permite establecer una estructura básica del proceso, que puede adecuarse a la particularidad de cada organización. En el caso de SPATH INGENIERÍA SAS, el proceso de selección propuesto se construyó con base en esta secuencia común, ajustando cada fase a la realidad y capacidades de la organización para asegurar su aplicación efectiva.

Barreras para implementar un proceso de selección estructurado en las PYMES

Las PYMES enfrentan dificultades relevantes cuando desarrollan procesos de selección formales. Una de las principales barreras es la ausencia de profesionales competentes en gestión del talento

humano, ya que muchas veces el mismo empresario o personas pertenecientes al área administrativa asumen esta labor sin tener formación académica pertinente. (Corzo, 2020, págs. 13-15). Esta situación origina procesos improvisados ausentes de criterios técnicos. Se suma la falta de recursos económicos suficientes, lo cual no permite invertir en herramientas tecnológicas o en servicios externos que ayuden a profesionalizar el proceso de selección.

Otro obstáculo importante es la no disponibilidad de tiempo por parte de la persona asignada para realizar el proceso de selección. Generalmente, las PYMES que se encuentran en fase de inicio o buscan alcanzar su punto de equilibrio, no cuentan con un profesional dedicado exclusivamente a la gestión del talento humano. El profesional coordina la gestión del talento humano debe cumplir con otras funciones diferentes, lo que ocasiona que el proceso de selección sea ejecutado con errores. (Suarez, 2013).

Cómo hacen el proceso de selección las PYMES

En resumen, las PYMES utilizan un proceso de selección que comprende difusión de vacantes, entrevistas, pruebas y validaciones, pero sin una estructura formal y estandarizada comparada con las utilizadas por las grandes empresas. Esto conlleva a la organización a depender muchas veces de las competencias y experiencia de los responsables, que por lo general son personas que desempeñan un cargo diferente a director de recursos humanos, como un coordinador administrativo, quien asume varias funciones durante el proceso (Durán Sanguino, 2022, p. 31).

Este enfoque empírico genera sobrecarga laboral para los responsables del proceso, quienes deben asumir muchas funciones, entre ellas la revisión de hojas de vida, entrevistas y proceso legal de vinculación. El mínimo tiempo disponible y herramientas especializadas ausentes conlleva a que los

errores en la selección repercutan en la adaptación de los nuevos colaboradores, generando rotación y pérdida de productividad.

Cuales medios de difusión de vacantes utilizan principalmente

Las PYMES generalmente acuden a canales gratuitos o de bajo coste, como redes sociales, páginas web de empleo o grupos de WhatsApp. Aunque estas herramientas permiten una rápida difusión de vacantes, frecuentemente no garantizan que los perfiles recibidos se ajusten a las necesidades de la empresa. Según Durán Sanguino (2022, p. 47), las plataformas web más utilizadas son CompuTrabajo, elempleo.com y LinkedIn siendo esta última predilecta por su filtro profesional.

Sin embargo, muchas empresas aún se apoyan en la publicación de avisos en periódicos impresos, lo cual restringe la diversidad del proceso y minimiza las posibilidades de atraer candidatos calificados para ocupar la vacante. Esto evidencia falencias en la adopción de cultura tecnológica y el desconocimiento sobre el uso de herramientas digitales aplicadas al talento humano.

Qué opciones reales tienen para implementarlo

Según su trabajo de suficiencia profesional, (Cruz, 2023) encuentra que las empresas de ingeniería deben contar con un proceso de selección estructurado que procure disminuir la rotación de personal, gastos en reprocesos de selección, ineficiencia en el uso del tiempo, y consolidación de bolsas de talento humano internas. También evidencia que un profesional que comparta otras funciones, puede ejecutar un proceso de selección siempre y cuando esté estructurado y documentado porque demanda menos tiempo para desplegar las acciones necesarias. Sin profundizar en el diseño de manuales de funciones competenciales, las cuales su evaluación está implícita en las entrevistas y test aplicados a los candidatos, presenta una propuesta de proceso de selección de personal, acorde a las

necesidades de una empresa de ingeniería. Dicho proceso consta de las fases previamente expuestas por los autores referenciados, describiendo cada una de estas junto con las acciones específicas y sus respectivos medios y herramientas a utilizar. La descripción del proceso se apoya con la presentación de un diagrama de flujo, indispensable para visualizar, comunicar en forma ágil, y controlar la ejecución de cada fase.

Por su parte, (Sarabia & Jazmin, 2025) evidencian según su participación como profesionales en psicología gestionando talento humano en diferentes empresas, que en el proceso de selección de personal es necesaria la aplicación de 2 o más pruebas psicotécnicas para obtener datos relevantes que permitan tomar una decisión fundamentada de contratar a una persona.

Outsourcing como solución

La tercerización del proceso de selección de personal es una opción para las empresas que necesitan concentrar sus capacidades y recursos en áreas vitales para su sostenibilidad. Como lo manifiesta (Carrasco & Almengor, 2023), el mercado de empresas de outsourcing de gestión del talento humano, tiene una excelente calidad de oferentes. Ofrecen gestión administrativa que inicia incluso desde la asesoría para identificar cargos, perfiles y competencias requeridas, hasta la contratación de personal por obra o labor, figura jurídica que se adecua a las empresas que demandan trabajadores según proyectos, actividades u ocupaciones que no requieren permanencia continua durante un periodo de 12 meses. Se presenta entonces, esta solución como una alternativa viable para las empresas que no desean efectuar procesos de selección.

Inteligencia artificial aplicada a procesos de selección de personal

La inteligencia artificial se posiciona cada día como tecnología que aporta valor a la gestión del talento humano, toda vez que ejecuta acciones con celeridad como análisis de hojas de vida para determinar precandidatos, análisis de test y entrevistas para identificar perfiles competenciales compatibles con las necesidades de la empresa, y además puede controlar y evaluar la ejecución del proceso de selección.

Conceptos como Deep Learning o aprendizaje profundo enseñan que este tipo de tecnología puede aprender por sí misma, razonar y concluir. Natural Language Processing: procesamiento del lenguaje natural, aplicado a la selección de talento humano para analizar las respuestas de entrevistas, incluso identificar emociones y actitudes de los candidatos.

Sin embargo, la IA tiene limitaciones en cuanto a que necesita órdenes precisas para dar respuestas coherentes y acordes a la necesidad puntual del usuario. Se corre el riesgo de sesgar o evaluar subjetivamente, a candidatos a un puesto de trabajo, si no se tiene conocimiento de cómo gestionar con precisión la IA. (Vargas & Elizabeth, 2023).

A partir del marco teórico expuesto, el presente proyecto se enfoca en proponer estrategias que permitan mejorar los procesos de selección, reclutamiento y vinculación del personal en SPATH INGENIERÍA SAS. Su objetivo principal es eliminar la improvisación en las contrataciones, disminuir la rotación del talento humano y consolidar tanto el compromiso como el rendimiento del equipo de trabajo. Esta propuesta no solo atiende una necesidad operativa inmediata, sino que también busca consolidar una cultura organizacional enfocada en el desarrollo continuo y en una gestión estratégica eficiente en todos los niveles de la empresa.

Marco Legal

Para el progreso de este proyecto, se establece un marco normativo que ofrece fundamentos legales coherentes y sostenibles, los cuales permiten prevenir posibles implicaciones jurídicas tanto en el presente como a futuro. En SPATH INGENIERÍA SAS, la actuación relacionados con la selección, reclutamiento y vinculación del personal se ejecutan en concordancia con la legislación laboral vigente en Colombia, garantizando así un respaldo jurídico sólido para cada etapa del proceso.

En lo que sigue, se presentan las leyes, decretos y lineamientos que fundamentan legalmente las prácticas de gestión del talento humano en la organización, con el propósito de fomentar relaciones laborales justas, claras y enmarcadas dentro del cumplimiento normativo.

Dichos referentes legales sirven como guía para la estructuración de los procesos internos de la empresa y fortalecen el vínculo entre empleador y trabajador, promoviendo prácticas más formales y organizadas en el ámbito laboral.

Normatividad Nacional

Artículo 25 – Constitución Política de Colombia (1991)

El trabajo representa un derecho fundamental y, al mismo tiempo, un compromiso social que debe ser protegido de manera especial por el Estado, sin importar su forma o modalidad. Cada individuo tiene la garantía de acceder a un empleo en condiciones que respeten la dignidad humana y aseguren la justicia laboral)

Artículo 53 – Constitución Política de Colombia (1991)

La ley laboral se basa en principios fundamentales que garantizan condiciones justas para los trabajadores, como la igualdad de oportunidades, un salario adecuado, calidad en las condiciones laborales, estabilidad en el empleo y el respeto a los derechos mínimos establecidos en la legislación. Además, se asegura el acceso a la seguridad social y se establece que estos beneficios no pueden ser renunciados por el trabajador.

Ley 1610 de 2013 – Inspección, Vigilancia y Control Laboral

Esta ley fortalece la capacidad del Ministerio del Trabajo para ejercer funciones de inspección, vigilancia y control en materia laboral. Su implementación impulsa a las organizaciones a establecer procesos internos y documentación organizativa clara, con el fin de garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos laborales y promover condiciones dignas en el entorno de trabajo.

Decreto 1072 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Este decreto establece lineamientos integrales para que las organizaciones definan de manera precisa los roles, funciones y responsabilidades dentro de su estructura. Su propósito central es consolidar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), impulsando la prevención de riesgos ocupacionales y garantizando entornos laborales seguros a través de una gestión organizativa bien estructurada y alineada con los principios normativos.

Ley 789 de 2002 – Protección al Trabajo Formal

Esta norma tiene como finalidad promover el empleo formal mediante mecanismos de contratación que garanticen condiciones laborales dignas, estables y bien estructuradas. Su enfoque se centra en proteger los derechos fundamentales de los trabajadores, asegurando que el acceso al empleo se dé bajo principios de legalidad y equidad.

Normatividad Internacional

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Convenio 111 (1958). Este convenio tiene como finalidad eliminar toda forma de discriminación en el ámbito laboral, promoviendo la igualdad de oportunidades y de trato. Busca erradicar los sesgos y prácticas excluyentes que puedan surgir por motivos de etnia, género, religión, juicio político, origen social u otras condiciones personales, asegurando así un entorno de trabajo justo e inclusivo.

Convenio 122 (1964). Promueve el desarrollo de políticas activas de empleo orientadas a la organización eficiente de los procesos internos, con el objetivo de facilitar el acceso al trabajo y potenciar las competencias y habilidades del talento humano.

Convenio 155 (1981). Su aplicación se centra principalmente en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, estableciendo la delimitación de funciones y responsabilidades por cargo, y ajustando cada rol a las necesidades específicas de cada área o departamento. Esto con el fin de prevenir accidentes laborales y evitar la sobrecarga de trabajo.

Recomendación 195 (2004). Tiene como objetivo impulsar el aprendizaje permanente del talento humano, fortaleciendo las competencias laborales y garantizando un acceso equitativo a las oportunidades de formación y desarrollo profesional.

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)

Artículo 6 y 7. Se reconoce el derecho de toda persona a acceder al trabajo y a elegir libremente su ocupación, bajo condiciones que sean justas, transparentes, equitativas y libres de cualquier forma de discriminación.

Para el diseño del manual de selección y vinculación de SPATH INGENIERÍA SAS se incluyen únicamente las normas con impacto directo en los procesos de reclutamiento:

Ley 1010 de 2006 – Ley contra el acoso laboral. Esta ley fue creada con el objetivo de prevenir, corregir y sancionar las conductas de acoso laboral en el entorno de trabajo. Establece medidas para proteger la dignidad, la integridad física y psicológica de los trabajadores, promoviendo un ambiente laboral sano y respetuoso. Asimismo, define las distintas formas de acoso y los mecanismos legales disponibles para denunciar y sancionar estas prácticas.

Artículos 22 al 24 – Código Sustantivo del Trabajo de Colombia. Estos artículos definen qué es un contrato de trabajo, detallando sus componentes esenciales, como la actividad personal del trabajador, la remuneración pactada y la subordinación. Además, establecen los derechos mínimos que deben ser garantizados en toda relación laboral y enfatizan la necesidad de que tanto empleadores como empleados tengan claridad sobre las funciones a desempeñar y las responsabilidades que se asumen dentro del vínculo contractual.

Artículo 129 – Código Sustantivo del Trabajo de Colombia. Este artículo establece las bases para la definición y regulación del salario, el cual debe corresponder a las funciones y responsabilidades desempeñadas por el trabajador. En ese sentido, la elaboración de descripciones claras y detalladas de los cargos resulta fundamental para garantizar una compensación justa y proporcional al trabajo realizado.

Ley 1581 de 2012 – Tratamiento de Datos Personales. Esta ley establece las disposiciones generales para la protección de los datos personales en Colombia. Tiene como propósito garantizar el derecho de todas las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se recoja sobre ellas

en bases de datos o archivos, especialmente cuando se utilice con fines comerciales o laborales. En el contexto organizacional, esta norma obliga a las empresas a implementar medidas de seguridad y políticas de tratamiento que aseguren el uso responsable y confidencial de la información personal de empleados y candidatos durante los procesos de selección y vinculación.

Norma ISO 30405:2016 – Gestión del Talento Humano: Reclutamiento. Esta norma internacional proporciona a las organizaciones directrices claras y herramientas prácticas para diseñar e implementar procesos de reclutamiento efectivos. Su propósito es asegurar que las prácticas de selección de personal sean medibles, evaluables y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Además, en sus disposiciones se establecen los elementos clave para fortalecer la estructura organizacional, definiendo las competencias necesarias por cada rol, lo cual respalda la creación de manuales, políticas internas y otras normativas que contribuyen a una gestión del talento más eficiente.

Metodología De La Investigación

Generalidades

Según Azuero (2018), la metodología de investigación comprende el grupo de procedimientos, técnicas y herramientas que permiten organizar y guiar el estudio de forma sistemática para alcanzar los objetivos propuestos y dar respuesta al problema planteado. Enfoques y recursos teórico-prácticos que permiten organizar el estudio con el fin de dar respuesta al problema formulado. En este proyecto, la metodología mixta permite reconstruir datos de SPATH INGENIERÍA SAS a partir de conceptos teóricos y organizar la recolección de información cuantitativa y cualitativa.

Aplicación al proyecto:

Identificación del tema y fuentes: revisión de literatura sobre procesos de selección en pymes del sector electrónico-industrial (p. ej., Gómez, 2020; Ramírez & Torres, 2019).

Selección de método mixto: justificado por la necesidad de medir indicadores (vacantes, tiempos, satisfacción) y profundizar en barreras y percepciones.

Técnicas de Investigación

Romero et al. (2023) definen la técnica de investigación como el proceso específico para obtener y examinar datos p. 12. En SPATH INGENIERÍA SAS se utilizan:

Encuesta estructurada cerrada (cuantitativa)

Instrumento. Cuestionario con escala Likert Diseñado en Google Forms.

Objetivo. Medir número promedio de vacantes por proyecto, tiempo de incorporación y nivel de satisfacción de líderes.

Población. Seis empleados de planta.

Entrevistas semiestructuradas (cualitativa)

Instrumento. Guía de entrevista con 10 preguntas abiertas sobre causas de demoras y oportunidades de mejora.

Población. Gerente y director de proyectos (2).

Procedimiento. Sesiones de 45 min cada una, grabadas y transcritas.

Enfoque y Diseño

El enfoque mixto combina

Cuantitativo. Análisis estadístico descriptivo (media, desviación estándar) de respuestas de la encuesta.

Cualitativo. Codificación temática de las entrevistas para identificar patrones en barreras de contratación.

Diseño. Es convergente (tanto datos cuantitativos como cualitativos se recolectan simultáneamente y se integran en el análisis final).

Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es la manera en la cual el investigador analiza y estudia un problema. Es la guía que orienta cómo se desarrolla el estudio, cuáles datos se requieren, cómo se van a obtener, analizar e interpretar resultados y generar las conclusiones (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014).

Según el tiempo disponible para implementar una técnica de investigación y considerando las restricciones de acceso a la información de la empresa SPATH INGENIERÍA SAS para obtener datos de hojas de vida, registros de procesos anteriores, y teniendo en cuenta la disponibilidad del Gerente y los demás colaboradores para participar en el proceso de recolección de la información, se utilizó un enfoque mixto desplegado a través de la combinación de una técnica cualitativa en la cual se recolectó

la información a través del instrumento denominado entrevista semiestructurada, y una técnica cuantitativa conformada por un cuestionario con opciones de preguntas cerradas de selección única, tipo Likert y de selección múltiple, diseñado para recolectar datos cuantitativos que se pueden tabular, cuantificar y medir. Estos resultados si bien son numéricos y con estos se generan gráficos, porcentajes y/o barras, el análisis cualitativo comienza cuando se interpreta el significado de los datos con la finalidad de plantear soluciones.

Se aplicó una entrevista semiestructurada al Gerente y al director de proyectos, la cual incluyó preguntas abiertas orientadas a explorar percepciones, experiencias y recomendaciones en torno a los procesos de selección y vinculación del personal, así como la disposición para formalizar dichos procedimientos (Sampieri, Collado y Lucio, 2014, p. 403).

El cuestionario de preguntas cerradas, se aplicó a los 6 colaboradores de la empresa. Se orientó para obtener información relevante con la finalidad de diseñar el proceso de selección.

Población

El estudio se desarrolló con la participación de los ocho (8) colaboradores permanentes de SPATH INGENIERÍA SAS, pertenecientes a los niveles gerencial, profesional, técnico y asistencial. Se recopiló información directamente de todo el equipo, permitiendo una visión completa de la estructura organizacional y de los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

Diseño del estudio y secuencia de fases

El proceso investigativo se estructuró en cuatro fases consecutivas:

Diagnóstico preliminar

Se verificaron antecedentes de la empresa y el procedimiento de selección que estaban realizando.

Revisión teórica

Normativa y la legislación laboral colombiana, con el fin de anclar el diagnóstico en referentes académicos y requisitos legales.

Recolección de información

Se aplicaron una técnica Mixta (entrevista semiestructurada) y una técnica cualitativa (cuestionario con opción de respuestas cerradas) para obtener datos primarios y secundarios.

Análisis

Interpretación de resultados como hallazgos y se contrastó la información de las diferentes fuentes.

En los anexos se observan las preguntas, respuestas y evidencias de aplicación correspondientes a la entrevista semiestructurada y el cuestionario de preguntas cerradas junto con los resultados obtenidos y evidencia de aplicación.

Instrumento de Guía de Entrevistas semiestructurada

Técnica

Entrevista semiestructurada

Objetivo del instrumento. Indagar sobre las percepciones, experiencias y contribuciones de los participantes respecto a los procesos de selección e integración de personal, identificando las necesidades actuales en cuanto a talento humano y evaluando la capacidad interna de la empresa para implementar procedimientos formales en la gestión del recurso humano.

Aplicación del instrumento. El día 27 de junio de 2025 se llevó a cabo una entrevista dirigida al Gerente general y al director de proyectos de la empresa, señor Cristian Felipe Suárez.

Ficha técnica #1.

Tipo de informante. Gerente

Modalidad. Presencial

Duración estimada. 30 minutos, consentimiento informado verbal.

Preguntas:

¿Cómo se realiza actualmente el proceso de ingreso de personal a la empresa?

Respuesta: Es improvisado, dependiendo del perfil requerido, se buscan candidatos entre Se recurre a contactos cercanos, antecedentes de procesos previos y bases de datos de instituciones educativas. Posteriormente, se analiza el perfil de los aspirantes, se realizan entrevistas y se elige al candidato que se considera más adecuado para el cargo.

¿Cree que la empresa dispone de las condiciones necesarias —como tiempo, personal y recursos— para llevar a cabo un proceso de selección debidamente estructurado?

Respuesta: Se cuenta con el tiempo necesario para ejecutar el proceso de selección internamente, siempre que este esté debidamente estructurado. En casos donde la demanda de personal es alta, se opta por delegar el proceso a un tercero. La empresa también dispone de la infraestructura adecuada para su desarrollo

¿Qué dificultades considera más relevantes en el proceso de adaptación del nuevo personal dentro de la empresa?

Respuesta: Una de las dificultades más relevantes durante la adaptación del nuevo personal radica en la ausencia de un perfil de cargo claramente establecido, con funciones bien delimitadas. A

esto se suma la inexistencia de un plan de capacitación formal, lo que complica aún más el proceso de integración, lo que hace que la integración dependa del acompañamiento informal que puedan brindar los compañeros. Esta situación dificulta la adaptación del nuevo colaborador, quien solo logra desempeñarse con mayor seguridad cuando comprende por sí mismo sus responsabilidades.

¿Qué nivel de formación académica y qué competencias considera indispensables para el adecuado desempeño de los cargos en su área?

Respuesta: En el área operativa, se requiere personal con formación técnica específica en campos como electricidad, telecomunicaciones o energía solar, ya que los perfiles relacionados con trabajo en campo demandan conocimientos técnicos sólidos en instalación de equipos, redes eléctricas y sistemas de comunicación.

En cuanto al área administrativa, para el rol de auxiliar contable se solicita formación técnica o tecnológica en contabilidad. Para cargos administrativos más generales, se prefiere contar con tecnólogos en gestión empresarial o profesionales en administración de empresas, aunque no es estrictamente necesario poseer un título universitario.

En contraste, en el área de ingeniería sí es obligatorio contar con profesionales titulados, particularmente para cargos como dirección de proyectos, ingeniería residente o procesos de licitación, ya que estas funciones demandan conocimientos técnicos avanzados y, en muchos casos, la tarjeta profesional como requisito legal

¿Cuántos cargos operativos y administrativos están formalmente establecidos en la empresa y cuántas nuevas incorporaciones se proyectan en el corto plazo?

Respuesta: En la actualidad, la empresa dispone de una estructura organizativa compuesta por técnicos especializados, supervisores, coordinadores de proyecto, personal administrativo y de apoyo.

Según la carga de trabajo y los proyectos en ejecución, puede surgir la necesidad de incorporar entre dos (2) y cinco (5) técnicos adicionales.

¿La empresa cuenta con perfiles formales para sus cargos? ¿Qué criterios se utilizan para asignar funciones y responsabilidades en cada puesto?

Respuesta: En términos generales, la empresa no cuenta con perfiles de cargo formalmente establecidos. Particularmente en el área de ingeniería, los perfiles suelen definirse con base en las exigencias específicas de los proyectos y de los clientes. Por ejemplo, al presentar una propuesta, puede solicitarse que el ingeniero residente cumpla con ciertos requisitos Salvo en situaciones puntuales donde se exige experiencia o formación específica en áreas como ingeniería electrónica o de sistemas, las funciones y responsabilidades dentro de la empresa no están formalmente estructuradas. En su lugar, se asignan según el nivel de conocimiento técnico necesario para ejecutar cada labor.

¿Qué efectos ha generado la ausencia de manuales de funciones y de un organigrama estructurado en el desempeño laboral dentro de la empresa?

Respuesta: La ausencia de manuales de funciones ha generado diversos problemas en el desarrollo de las labores diarias. En algunas situaciones, se produce duplicidad de tareas o falta de claridad respecto a las responsabilidades asignadas a cada cargo. Esta situación conlleva a que los colaboradores no asuman funciones de manera definida, lo que genera confusión, evasión de tareas y transferencia informal de responsabilidades entre miembros del equipo.

¿Cómo considera que debería ser el procedimiento adecuado para llevar a cabo la selección e integración de un nuevo colaborador en la empresa?

Respuesta: El procedimiento ideal para la selección e incorporación de nuevo personal debería iniciar con la definición precisa del perfil del cargo y las funciones asociadas. Una vez establecidos estos

criterios, la vacante debe ser publicada a través de una agencia de empleo, especificando los requisitos del perfil y el salario ofrecido.

Posteriormente, se recomienda llevar a cabo una preselección y aplicar herramientas de evaluación que permitan determinar si el candidato cumple con las condiciones exigidas para el cargo, aunque actualmente la empresa no dispone de pruebas estructuradas para este fin. Una vez elegido el aspirante adecuado, es fundamental realizar una inducción formal que facilite su integración al entorno laboral, complementada con un acompañamiento inicial que le permita adaptarse de manera progresiva a sus responsabilidades.

¿Considera que los colaboradores actuales están comprometidos y en sintonía con las metas estratégicas definidas por SPATH INGENIERÍA SAS?

Respuesta: Se considera que el equipo actual de SPATH INGENIERÍA SAS está alineado con los objetivos estratégicos de la organización. En términos generales, los colaboradores evidencian un fuerte compromiso con la calidad en el desempeño de sus labores, el cumplimiento de las funciones asignadas y la atención al cliente. Asimismo, se muestran motivados por la meta institucional de ampliar su campo de acción y consolidar su crecimiento dentro del sector.

¿Cuáles cree que son los puntos clave que se deben fortalecer para optimizar la gestión del talento humano en la empresa?

Respuesta: Se identifican varios aspectos clave que deben ser fortalecidos en la gestión del talento humano dentro de la empresa. En primer lugar, resulta esencial contar con manuales de funciones, tanto para cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), como para delimitar con claridad las responsabilidades de cada cargo. También se hace necesario diseñar e implementar un plan de inducción integral, ya que actualmente solo se brinda

orientación en temas de seguridad y salud en el trabajo, sin contemplar adecuadamente la adaptación al rol específico.

Además, se resalta la importancia de contar con un organigrama formal que defina la estructura jerárquica de la empresa y de establecer un proceso de selección debidamente estructurado.

Finalmente, es prioritario mejorar los canales de comunicación interna, los cuales, en su estado actual, se basan principalmente en interacciones verbales o llamadas, sin el uso de medios institucionales como correos electrónicos u otras herramientas escritas que permitan garantizar trazabilidad y claridad en los mensajes.

Ficha técnica #2.

Tipo de informante. Ingeniero encargado de Proyectos (Nombre nos pide amablemente no ser compartido)

Modalidad. Presencial

Duración estimada. 30 minutos, consentimiento informado verbal.

Preguntas:

¿Cómo se realiza actualmente el proceso de ingreso de personal a la empresa?

Respuesta: Acudo al Gerente cuando requiero un Técnico o Ingeniero, los administrativos si los contrata el solo de acuerdo a su criterio y necesidad.

¿Cree que la empresa dispone de las condiciones necesarias —como tiempo, personal y recursos— para llevar a cabo un proceso de selección debidamente estructurado?

Respuesta: Pues uno pensaría que sí, pero como no hago parte de los encargados administrativos no se realmente si están con esas capacidades.

¿Qué dificultades considera más relevantes en el proceso de adaptación del nuevo personal dentro de la empresa?

Respuesta: La falta de tiempo para poder realizar una inducción adecuada que permita afianzar el técnico o ingeniero de campo.

¿Qué nivel de formación académica y qué competencias considera indispensables para el adecuado desempeño de los cargos en su área?

Respuesta: Pues el ideal es que sea Ingeniero Profesional en áreas afines al cargo, como ingeniero mecánico, eléctrico incluso hasta de sistemas, pero lo más importante es que ojalá tenga experiencia en campo.

¿Cuántos cargos operativos y administrativos están formalmente establecidos en la empresa y cuántas nuevas incorporaciones se proyectan en el corto plazo?

Respuesta: Están los técnicos especializados, supervisores, coordinadores de proyecto, administrativos y personal de apoyo. Dependiendo de los proyectos creería que deben ser 6.

¿La empresa cuenta con perfiles formales para sus cargos? ¿Qué criterios se utilizan para asignar funciones y responsabilidades en cada puesto?

Respuesta: No hay perfiles previamente definidos ni estandarizados, simplemente nos vamos adaptando a medida que van llegando los contratos.

¿Qué efectos ha generado la ausencia de manuales de funciones y de un organigrama estructurado en el desempeño laboral dentro de la empresa?

Respuesta: Muchas, la principal que no haya una identidad con respecto a la empresa y que se sienta un sentido de pertenencia y reciprocidad compañía con los colaboradores.

¿Cómo considera que debería ser el procedimiento adecuado para llevar a cabo la selección e integración de un nuevo colaborador en la empresa?

Respuesta: Primero creería que se debe tener una persona para esos menesteres y que tenga estandarizado mejor un proceso mediante el cual le permita desde la búsqueda, contacto, selección e inducción de las personas.

¿Considera que los colaboradores actuales están comprometidos y en sintonía con las metas estratégicas definidas por SPATH INGENIERÍA SAS?

Respuesta: Si, de alguna manera una vez están ya laborando se les va inculcando los valores y mostrando cuales son nuestros intereses, necesidades y proyección.

¿Cuáles cree que son los puntos clave que se deben fortalecer para optimizar la gestión del talento humano en la empresa?

Respuesta: Muchos, la idea es poder fidelizar el personal y crear incentivos que puedan lograr retener los profesionales pero que ojalá que haya proyectos continuos con el fin de mantener la nómina y que sigan con nosotros.

Ficha Técnica #3.

Fecha de realización. 27 de junio de 2025.

Tipo de enfoque. Cuantitativo

Población. Seis trabajadores permanentes de SPATH INGENIERÍA SAS, seleccionados por conveniencia.

Criterio de inclusión. Ser parte activa de la empresa y experimentar sus procesos internos.

Instrumento aplicado: Cuestionario (encuestas) con opciones de respuestas cerradas.

Interpretación De Resultados

Después de analizar cuidadosamente la información recolectada mediante la encuesta aplicada a los seis empleados de SPATH INGENIERÍA SAS y las entrevistas realizadas al Gerente general y al director de proyectos, se evidencian varios aspectos importantes que confirman lo que ya se venía observando dentro de la empresa: hay vacíos estructurales en temas clave como la forma de contratar al personal, la falta de documentos organizativos, la ausencia de una estructura clara y, a la vez, se destaca una muy buena disposición para mejorar. A continuación, se hace una explicación detallada por cada una de estas áreas, integrando lo que se obtuvo tanto de los datos cuantitativos (encuesta) como de las opiniones y experiencias compartidas en las entrevistas.

No hay un proceso claro ni formal para contratar

Uno de los primeros puntos críticos que se identificó es que en la empresa no existe un procedimiento formal para la contratación de nuevo personal. Esto se nota en los tiempos de ingreso que varían bastante entre los empleados: algunos entran a los pocos días, mientras que otros deben esperar más de dos semanas. En promedio, los nuevos colaboradores tardan 12 días en empezar desde que se toma la decisión, pero hay casos donde fueron apenas 5 días y otros que tardaron hasta 22.

Cuando se les preguntó a los empleados sobre qué tan satisfechos estaban con la rapidez del proceso, solo el 16,7 % respondió estar “muy satisfecho”, mientras que el 50 % se sintió “insatisfecho” o incluso “muy insatisfecho”. Esto refleja que el ingreso no está bien planeado y que muchas veces se hace con afán, sin una estrategia clara.

Esto se confirma con lo dicho por el Gerente general, quien explicó que cada contratación se hace según la urgencia del momento, sin un cronograma definido. A su vez, el director de proyectos

manifestó que la empresa no cuenta con una base de datos actualizada de perfiles ni con herramientas técnicas de reclutamiento, sino que se apoya en correos y convenios con instituciones.

Esta falta de organización al momento de contratar genera demoras en el inicio de labores, descoordinación, molestias dentro del equipo y, lo más delicado, afecta directamente el cumplimiento de proyectos, porque muchas veces el personal no llega a tiempo.

No hay perfiles de cargo ni manuales que orienten al personal

Otro aspecto que salió a relucir fue la ausencia total de perfiles de cargo y manuales de funciones. Esta falencia se refleja en la experiencia que vivieron los trabajadores al ingresar a la empresa: el 83,3 % manifestó que tuvo dificultades moderadas o severas para entender qué debía hacer, y solo una persona dijo tener claridad completa desde el primer día.

En las entrevistas, tanto el Gerente como el director reconocieron que no hay documentos formales que describan los cargos. Cuando entra alguien nuevo, lo que recibe es un correo con indicaciones muy generales y, como dicen ellos mismos, “la realidad del cargo la aprenden en el camino”. También se mencionó que más allá de la inducción en temas de seguridad y salud en el trabajo, no existe un acompañamiento técnico ni una orientación clara sobre cultura organizacional.

Esto tiene consecuencias directas en la adaptación del nuevo personal. Se estima que un trabajador nuevo tarda aproximadamente tres semanas en sentirse cómodo y productivo en su rol, lo que representa una curva de aprendizaje larga y, por tanto, una pérdida de eficiencia. Además, obliga a que otros compañeros asuman funciones de tutoría de forma informal, lo que puede distraerlos de sus propias responsabilidades.

Falta una estructura organizacional clara

Uno de los temas más sensibles es que dentro de la empresa no hay un organigrama oficial ni reglas claras sobre la jerarquía o el flujo de decisiones. El 50 % de los empleados admitió que con frecuencia no saben quién debe tomar decisiones dentro de los proyectos, y el 33,3 % observó que hay tareas que se repiten entre distintas personas o que se solapan.

Según lo expresado por los directivos, no hay un documento que organice los roles y niveles jerárquicos, y los lineamientos suelen darse verbalmente en reuniones o conversaciones informales. Esto genera confusión y lentitud en los procesos, especialmente cuando el Gerente o el director no están presentes, ya que nadie tiene claro a quién le corresponde dar respuesta o tomar decisiones.

Esta desorganización repercute negativamente en la ejecución de tareas. De hecho, se calcula que esta falta de estructura produce una pérdida de eficiencia del 15 %, afectando directamente el ritmo y cumplimiento de los proyectos. En resumen, la falta de un organigrama no solo dificulta la comunicación interna, sino que también hace más lenta y desordenada la operación diaria.

Buena disposición para mejorar

A pesar de los vacíos identificados, hay un aspecto muy positivo que vale la pena resaltar: tanto los empleados como los directivos mostraron una gran disposición para cambiar y mejorar los procesos. El 100 % de los encuestados y entrevistados se mostró abierto a adoptar nuevas prácticas, siempre y cuando estas estén bien explicadas y acompañadas.

El Gerente aseguró que sí hay recursos disponibles —tanto en presupuesto como en tiempo— para capacitar al personal y empezar a implementar procesos más formales. Por su parte, el director de proyectos indicó que se pueden asignar hasta 4 horas mensuales para realizar talleres internos enfocados en el área de recursos humanos.

Este nivel de apertura es una fortaleza importante que no todas las empresas tienen, y representa una oportunidad real para hacer cambios significativos. Cuando existe voluntad, es mucho más fácil iniciar un proceso de mejora porque no se generan resistencias que obstaculizan el camino.

Conclusión

La interpretación general de los resultados deja claro que en SPATH INGENIERÍA SAS hay una brecha evidente entre las prácticas actuales de gestión del personal y las buenas prácticas recomendadas. La falta de un proceso de selección formal, la ausencia de perfiles y funciones claras, y la inexistencia de una estructura organizacional definida están generando confusión, retrasos, pérdida de eficiencia y desmotivación en el equipo.

Sin embargo, también se cuenta con un gran punto a favor: el interés y la disposición que existe por parte de todos para cambiar. Además, la empresa tiene los recursos necesarios para empezar a organizarse mejor. Por eso, a partir de estos hallazgos, se propone:

Estandarizar el proceso de selección, definiendo las etapas, criterios y tiempos.

Diseñar perfiles de cargo y manuales de funciones, que sirvan como guía para el nuevo personal.

Elaborar un organigrama oficial, que aclare la estructura jerárquica y los flujos de comunicación.

Realizar talleres de formación, tanto para el equipo directivo como para los empleados, en temas de gestión del talento humano.

Estas acciones no solo permitirán mejorar la operatividad, sino que también fortalecerán la cultura organizacional y la experiencia de los trabajadores, ayudando a que SPATH INGENIERÍA SAS crezca de manera más ordenada y profesional.

Tras el análisis de la encuesta aplicada al personal de SPATH INGENIERÍA SAS y la entrevista realizada al Gerente y al director de proyectos, se pueden identificar múltiples aspectos clave que describen la situación actual de los procesos de selección, vinculación y gestión del talento humano en la empresa. Esta interpretación profundiza en los hallazgos más relevantes, integrando tanto percepciones cuantitativas como datos cuantitativos.

En primer lugar, el proceso de contratación que actualmente se implementa en la empresa carece de estructura formal. La entrevista reveló que dicho proceso se ejecuta de manera improvisada, y que, dependiendo de la urgencia o del perfil requerido, se recurre a bases de datos de hojas de vida previas, contactos personales o incluso convenios con universidades para conseguir candidatos. Este proceder reactivo se ve reflejado también en los resultados de la encuesta, donde los tiempos de incorporación varían considerablemente entre 5 y más de 20 días, demostrando la falta de planificación y de fases definidas.

La inexistencia de perfiles de cargo formalmente establecidos es uno de los factores más críticos señalados tanto por los directivos como por el personal encuestado. Esta ausencia ocasiona que los nuevos colaboradores ingresen sin claridad sobre sus funciones, lo que genera una curva de adaptación lenta, con altos niveles de incertidumbre e incluso frustración. Las respuestas a la encuesta muestran que los empleados perciben la adaptación como una de las principales dificultades, destacando la mala integración y la falta de guía inicial. Desde la dirección se reconoció que no existe un plan de inducción estructurado, y que lo poco que se realiza se limita a la formación en Seguridad y Salud en el trabajo (SST), dejando de lado el acompañamiento técnico y funcional que requiere un nuevo trabajador para desempeñarse con eficacia.

Otro hallazgo importante es la inexistencia de manuales de funciones y organigrama oficial. Esta

carencia provoca desorden operativo, como lo indicaron los entrevistados, quienes mencionaron que muchas veces se presentan confusiones en las responsabilidades, se duplican tareas y se dificulta la asignación clara de roles. La ausencia de una estructura organizacional definida afecta directamente la eficiencia y el trabajo colaborativo dentro de los equipos de proyecto.

A pesar de estas debilidades, tanto los empleados como los directivos expresaron una alta disposición a implementar mejoras. Las respuestas indican que hay conciencia sobre la necesidad de establecer fases formales de selección, con herramientas como entrevistas por competencias, pruebas técnicas y verificaciones de referencias. El Gerente expresó claramente que la empresa tiene el tiempo y la infraestructura necesarios para aplicar internamente un proceso de selección más riguroso, y que en caso de una contratación masiva se podría delegar en terceros.

Finalmente, se identifican áreas críticas de mejora que la empresa debe abordar si desea fortalecer su proceso de gestión de talento humano: definir y documentar perfiles de cargo, estructurar el proceso de selección, implementar un plan de inducción integral, diseñar un organigrama funcional, y establecer canales de comunicación más formales. Estas acciones no solo facilitarán la adaptación del nuevo personal, sino que también contribuirán a mejorar el rendimiento del equipo, la claridad en los roles y la vinculación con los objetivos estratégicos de la organización.

Propuestas De Mejora

Las entrevistas aplicadas al Gerente y al director de proyectos permitieron identificar el estado actual de la gestión del talento humano en SPATH INGENIERÍA SAS. El análisis de los resultados evidencia tanto fortalezas como debilidades en aspectos relacionados con la estructura organizacional, los procesos de selección y las capacidades internas. Asimismo, se resaltan las percepciones de los directivos, quienes reconocen la importancia de mejorar varios elementos fundamentales. Esta

interpretación sirve como base para sustentar las propuestas orientadas a fortalecer la gestión del recurso humano dentro de la organización.

Manual De Funciones para SPATH INGENIERÍA SAS

A continuación, se describe la estructura de cargos vigente en SPATH INGENIERÍA SAS, organizada según el nivel jerárquico. Para cada posición se detallan los requisitos de formación académica, el tiempo mínimo de experiencia y las competencias esenciales para desempeñar eficazmente las funciones asignadas.

Nivel Gerencial.

Cargo. Gerente

Funciones. Liderar la dirección estratégica de la empresa, establecer metas generales y supervisar Tiene responsabilidad sobre todas las áreas funcionales, ejerce la representación legal de la empresa y está encargado de tomar decisiones estratégicas orientadas a su sostenibilidad y crecimiento.

Formación. Se requiere título profesional en Ingeniería o Administración; se valora contar con estudios de especialización.

Experiencia. Experiencia mínima de cuatro años en funciones directivas.

Competencias clave. Capacidad de liderazgo estratégico, manejo de recursos financieros, pensamiento empresarial y habilidad para tomar decisiones acertadas.

Nivel Directivo

Cargo. Director de Proyectos

Funciones. Coordina la ejecución de proyectos de ingeniería, definiendo recursos, equipos de Gestiona las actividades laborales y los cronogramas establecidos, supervisando el cumplimiento de los aspectos técnicos, financieros y administrativos del proyecto.

Formación. Profesional en Ingeniería con tarjeta profesional.

Experiencia. Mínimo 3 años en dirección o coordinación de proyectos.

Competencias clave. Coordinación técnica, liderazgo de equipos, control de calidad, comunicación eficiente.

Nivel Profesional

Cargo. Administrador de Proyectos

Funciones. Apoya la ejecución de procesos administrativos, contables y logísticos en coordinación con las áreas técnicas y financieras. Colabora en la elaboración de presupuestos y seguimiento de recursos de cada proyecto.

Formación. Profesional en Administración de Empresas o áreas afines.

Experiencia. Mínimo 2 años en funciones administrativas y de apoyo operativo.

Competencias clave. Planeación operativa, manejo de herramientas ofimáticas, control presupuestal, comunicación efectiva.

Nivel Profesional

Cargo. Ingeniero de Proyectos

Funciones. Responsable de coordinar la ejecución técnica de los proyectos, asegurando el cumplimiento de las normas vigentes, los plazos establecidos y los estándares de calidad. Además, actúa como representante técnico de la empresa frente a los clientes.

Formación. Profesional en Ingeniería afín.

Experiencia. Mínimo 3 años en supervisión de proyectos.

Competencias clave: Planeación técnica, liderazgo técnico, análisis crítico, comunicación efectiva.

Nivel Técnico

Cargo. Técnico Profesional (Electricidad, Telecomunicaciones, Energía Solar)

Funciones. Realiza tareas operativas relacionadas con la instalación, el mantenimiento y el soporte técnico en campo, siguiendo los planos y especificaciones establecidos para cada proyecto.

Formación. Técnico certificado en el área correspondiente.

Experiencia. Mínimo 3 años en campo.

Competencias clave. Instalación técnica, lectura de planos, uso de herramientas, cumplimiento de normas de seguridad.

Nivel Asistencial

Cargo. Auxiliar Contable

Funciones. Brinda apoyo en los procesos contables a través del registro, clasificación y control de la documentación financiera. También colabora en la elaboración de informes y en el seguimiento de las obligaciones tributarias de la empresa.

Formación. Técnico o tecnólogo en Contabilidad.

Experiencia. Mínimo 1 año.

Competencias clave. Registro contable, manejo de software, organización documental, ética profesional.

Organigrama de SPATH INGENIERIA SAS

Para visualizar la estructura propuesta, a continuación, se presenta el organigrama de SPATH INGENIERÍA SAS, que define de manera clara las relaciones jerárquicas y funcionales entre los distintos cargos y áreas de la organización.

Figura 2

Organigrama



Fuente. Elaboración Propia.

Programa de Reclutamiento y Selección de personal para SPATH INGENIERÍA SAS

Propósito. Este programa tiene como fin incorporar talento idóneo que refuerce los valores, los estándares técnicos y la estrategia de desarrollo de la empresa. Su diseño garantiza un proceso transparente y equitativo, con roles claramente definidos y un ciclo de recursos humanos ágil y eficiente.

Alcance. La metodología se aplica a todos los niveles jerárquicos de la organización. Incluye la gerencia y la dirección, los profesionales especialistas, el personal asistencial y los técnicos o profesionales que se contraten por proyecto.

Responsables. La responsabilidad principal recae sobre el Gerente, quien lidera y custodia la documentación. El director de Proyectos participa en la definición de perfiles, las entrevistas y las evaluaciones técnicas, mientras que el Ingeniero de Proyectos brinda apoyo cuando se requiere una prueba especializada.

Tipo. La búsqueda de talento se realizaría de manera mixta, es útil ya que combina la selección interna y externa ampliando así los candidatos, las habilidades específicas y las competencias requeridas. Garantizando así la igualdad y la adquisición de profesionales acordes para cada proyecto.

Desarrollo del proceso. El ciclo se inicia con la requisición de la vacante en donde se identifica la necesidad de personal, diligenciada mediante el formato F-SOV01: Solicitud de Vacante, disponible en google forms solo editable en sus características de llenado; en él se describe además el área, el cargo, el número de puesto, fecha de incorporación y perfil. Tras la validación del Gerente, la oportunidad se publica en los portales de empleo (LinkedIn, Adecco y ManpowerGroup), redes profesionales (Servicio Público de Empleo SENA, y cajas de compensación) y canales corporativos (Outlook, banco de candidatos, intranet, boletines y tableros de comunicación general), también se indicarán los plazos de postulación y los requisitos imprescindibles. Esta información será guardada automáticamente en la carpeta corporativa y dirigida al responsable.

Durante la preselección, las hojas de vida se clasifican según los criterios mínimos definidos en la requisición. Una lista corta es analizada mediante una guía de evaluación que contempla estudios, experiencia y competencias formato estandarizado F-A002: de HV. Se pueden presentar dos versiones

(físicas y virtuales), Para este proceso las HV virtuales utilizan filtros automáticos de las ATS que centralizará y filtraría según las palabras claves otorgadas y en el caso de las HV físicas el formato antes mencionado. Google sheets permite su almacenamiento con filtros automáticos cuando se requiera su visualización posterior.

Los candidatos elegibles se convocan a entrevistas en dos rondas, usaremos el formato estandarizado F-Entrevista E3, disponible en google forms o PDF imprimible, basados según sea la clase de entrevista. La primera entrevista será grupal y estructurada, la cual se realizaría ya sea de forma presencial (sala de reuniones o aula de capacitación) o virtual a través de plataformas (zoom, Google Meet o Microsoft teams), estas facilitan una visión global del candidato.

Posteriormente, se sobrelleva a cabo la segunda entrevista, en cualquiera de sus formas antes mencionadas, es de tipo individual y se enfoca en las competencias conductuales aplicables dentro del Método STAR. Finalmente, se procede, en un reto técnico aplicado por el Ingeniero de Proyectos si a si se requiere. El Gerente realiza la entrevista final y consolida el informe de recomendaciones. lo cual permitiría tener una lista entre 6 y 10 candidatos seleccionados. Cada uno de estos informes serán guardados en la carpeta entrevistas de la carpeta corporativa.

La etapa de pruebas varía según el nivel del cargo. Con ello se busca evaluar de forma objetiva la conciencia, las habilidades y las capacidades de liderazgo del candidato haciendo uso del formato F-AplicaciónPs04, disponible en google forms. Para los cargos técnicos, se aplican ejercicios prácticos, lectura de planos, uso de herramientas y verificaciones de seguridad industrial estas podrían realizarse en zona de obra simulada o talleres propios; para los profesionales e ingenieros las pruebas técnicas avanzadas estarían basadas en evaluaciones psicométricas y de liderazgo en ambientes simulados o

formatos preestablecidos; y para los directivos, estudios de resolución de casos y valoración de habilidades blandas. Finalmente permitirá la selección de un listado entre 2 y 5 candidatos máximo.

Con el uso del formato F-VerificacionR05, disponible en PDF editable, confirma la información verídica del candidato mediante la referencia y antecedentes conforme a la reglamentación de protección de datos. En ella se evaluarán criterios como antecedentes disciplinarios, judiciales y policiales dando cumplimiento a la legitimidad del participante. Con los resultados, su almacenamiento estará archivado en la carpeta del candidato dentro de la carpeta corporativa, a continuación se confecciona el acta de selección, se emite la carta de oferta (se espera la aceptación de la oferta), posteriormente se procede a la afiliación al programa de seguridad social (ARL, EPS, pensión, caja de compensación y otros), a la firma del contrato, se valida el checklist del formato F-VinDo0cumentos06 (correcto todo), compartido en tiempo real para inspeccionar el estado del candidato por medio de google sheets, a continuación se genera la entrega de dotación (botas, casco, herramientas y otros) cuando corresponda.

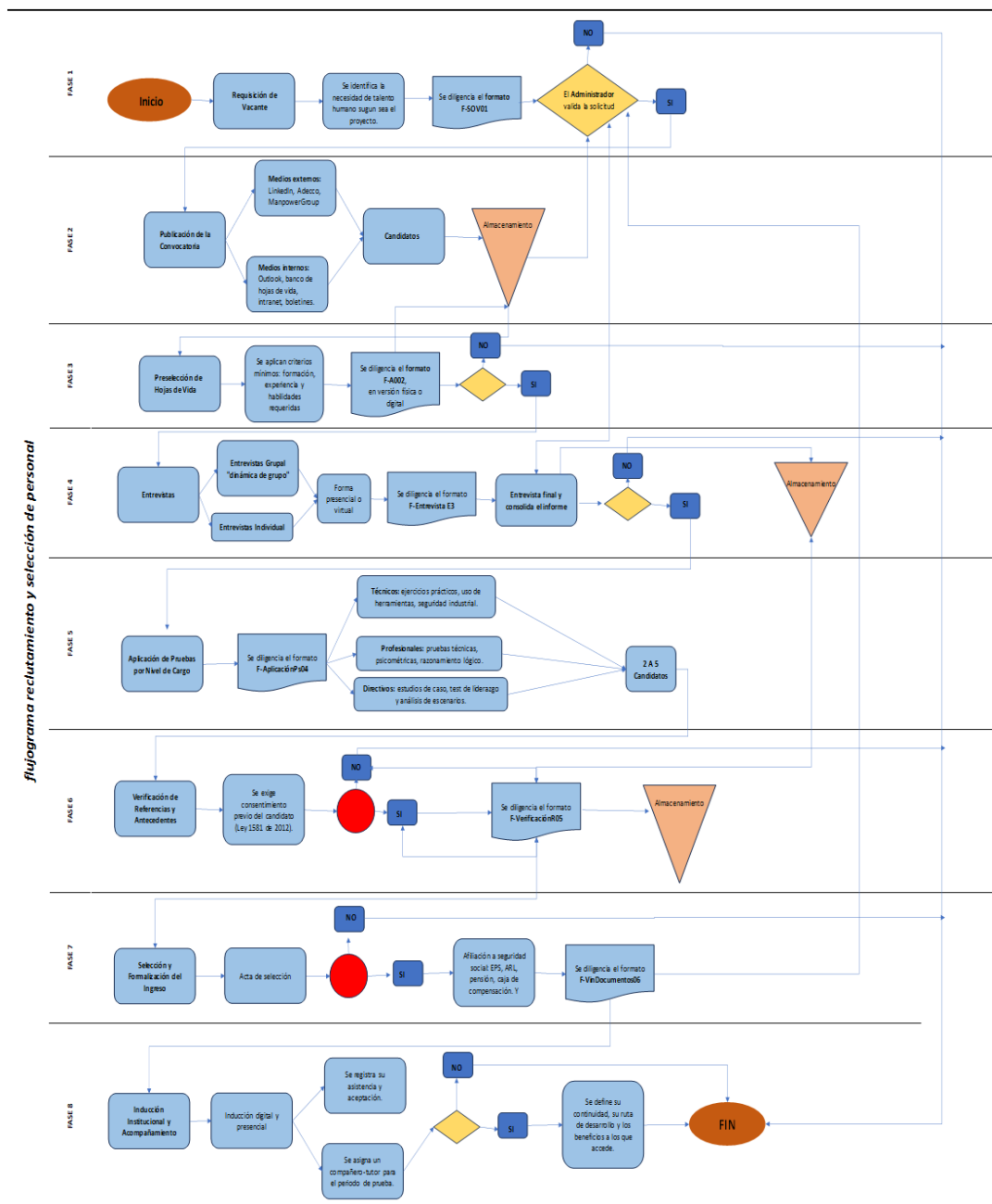
El programa concluye con la bienvenida oficial, un recorrido por las instalaciones y la inducción corporativa, que incluye cultura, políticas HSEQ y detalles del cargo la cual puede desarrollarse como una presentación institucional digital con programas canva, videos y google drive. El nuevo colaborador cuenta con un plan de acompañamiento durante su periodo de prueba, al término del cual se valora su desempeño y se define su continuidad, su ruta de desarrollo y los beneficios a los que accede.

Indicadores de seguimiento. El éxito del proceso se mide por la rapidez con la que se cubre la vacante, el porcentaje de nuevos ingresos que superan el periodo de prueba, el nivel de satisfacción de los líderes de área y la rotación en el primer año.

Mejora continua. El Gerente y el director de Proyectos revisan los resultados cada año, ajustan formatos y criterios de acuerdo con la retroalimentación interna, los cambios normativos y las tendencias del mercado, asegurando que el proceso de selección evolucione al ritmo de las necesidades estratégicas de SPATH INGENIERÍA SAS.

Figura 3

Flujograma



Fuente. Elaboración Propia.

Programa de Compensación E Incentivos para SPATH INGENIERÍA SAS

Generalidades. La compensación reúne todos los valores que la organización entrega a sus colaboradores a cambio de su trabajo. Se distingue entre compensación directa —retribución básica, auxilios de ley y bonificaciones vinculadas al desempeño— y compensación indirecta —beneficios no monetarios como seguros, días libres o eventos de bienestar—. Los incentivos son gratificaciones variables, otorgadas cuando se alcanzan metas específicas y medibles; suelen adoptar la forma de bonos, comisiones o reconocimientos públicos. Un sistema equilibrado de compensaciones e incentivos atrae, motiva y retiene talento, a la vez que alinea los intereses individuales con los objetivos empresariales.

Diagnóstico organizacional. SPATH INGENIERÍA SAS opera con seis colaboradores permanentes distribuidos en cinco niveles jerárquicos. La estructura actual —y los cargos cubiertos— es la siguiente:

Gerencial (Gerente / Administrador)

Directivo (Director de Proyectos - rol ejercido por el Gerente)

Profesional (Ingeniero de Proyectos)

Técnico (Técnicos (electricidad, telecomunicaciones, energía solar))

Asistencial (Auxiliar Contable)

Además, la empresa contrata ingenieros y técnicos adicionales bajo modalidad de obra o labor según la adjudicación de proyectos.

Principios del programa.

Equidad interna. Remuneraciones diferenciadas por nivel de responsabilidad y valor aportado.

Sostenibilidad financiera. Control estricto de costos fijos; los incentivos variables dependen de resultados verificables.

Alineación estratégica. Metas individuales conectadas con indicadores de cronograma, calidad, seguridad y rentabilidad.

Flexibilidad. Facilidad para ajustar montos o beneficios conforme la empresa crezca.

Tabla 1

Compensación E Incentivos por cargos.

Nivel / Cargo	Modalidad contractual	Compensación directa	Compensación indirecta	Incentivo variable	Meta o condición de pago
Gerencial – Administrador	Término fijo (1 año)	4 SMMLV + prestaciones	· Viemes libre remunerado (1 x trimestre)· Celebración de cumpleaños· Día libre en fecha de cumpleaños· Salidas recreativas semestrales vía caja de compensación	15 % del beneficio neto anual	La empresa facture beneficio neto > \$200 millones
Directivo – Director de Proyectos*	Incluido en Gerencia	Se remunera dentro del nivel gerencial	—	—	—
Profesional – Ingeniero de Proyectos	Término fijo (1 año)	3 SMMLV + prestaciones	Beneficios sociales iguales al nivel gerencial	Bono de \$300 000 bimestral	Cumplir \geq 95 % del cronograma y \geq 90 % en checklist de calidad
Técnico – Electricista / Telecom / Solar	Obra o labor por proyecto	2 SMMLV + prestaciones	Día libre post-proyecto + beneficios sociales	Bono de \$200 000 por proyecto	Entregar 100 % de hitos sin reprocesos ni incidentes de seguridad
Asistencial – Auxiliar Contable	Término fijo (1 año)	1 SMMLV + prestaciones	½ día libre tras cierre contable + beneficios sociales	Bono de \$150 000 trimestral	Cierre contable sin errores y puntualidad \geq 95 %

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores y responsables de control. Administrador: revisa beneficio neto anual y autoriza pago de bonificación gerencial; válida indicadores de puntualidad contable.

Director de Proyectos: verifica cronogramas, calidad técnica y reportes de seguridad para habilitar los bonos profesional y técnico.

Los indicadores se registran en actas semestrales y en los informes financieros o de obra correspondientes.

Beneficios cualitativos esperados.

Mayor retención del personal clave (Ingeniero de Proyectos y Técnicos especializados).

Reducción de reprocesos e incidentes mediante incentivos ligados a calidad y seguridad.

Clima laboral positivo gracias a días libres programados y actividades de bienestar.

Cultura de gestión orientada a resultados, reforzada por metas transparentes y medibles.

Ajustes futuros. El programa se revisará cada fin de año o al superar el umbral de diez colaboradores permanentes, para garantizar equidad interna y competitividad salarial frente al mercado local.

Conclusiones

Para concluir, la puesta en marcha de un plan de reclutamiento y selección para las organizaciones surgió desde la visión estratégica que enfocaría las competencias del talento humano con el marco de garantizar la continuidad del ejercicio empresarial de las mismas, siendo así una ventaja competitiva para todo aquel que la ejecutara. La observación y las opiniones tomadas en este proyecto fueron fundamentales ya que permitieron detectar todas y cada una de sus necesidades y carencias institucionales, la empresa SPATH INGENIERÍA S.A.S, actualmente con su visión de evolución requiere en el manejo de la selección y el reclutamiento un cambio, ha reconocido su vulnerabilidad y la desventaja competitiva que tendría frente a su competencia. Sin un modelo guía a seguir o hasta su misma ausencia generaría la limitación de la eficiencia operativa en su campo de acción. Es claro que en cada contrato o proyecto adjudicado tiene en promedio de 2 a 3 vacantes lo que genera incorporación inmediata de un personal temporal, pero si estimamos adicional el tiempo en el que se están tardando en esa incorporación se estaría hablando de cerca de 8 a 12 días aproximadamente afectando el arranque de los proyectos.

Aunque el reclutamiento y la selección actual sea obsoleta o casi nula para la empresa, no podemos evitar decir que lo consideraron un medio facilista de realizar sus contrataciones; la percepción de los líderes no sobrepasa los estándares requeridos, sin embargo al observar la inestabilidad de su mecanismo y lo poco seguro que sería si continuaban así, se propuso replantear este proceso, enfocando una serie de fases claras, de agilidad y trazabilidad que les permitieran una selección alineada no solo con los roles, requisitos sino también con la cultura organizacional de SPATH INGENIERÍA S.A.S. La formalización de este proceso facilita la incorporación de perfiles acordes con los

cargos y las tareas a realizar, evitando contrariedades internas hasta la deserción laboral del talento humano.

Presentar esta solución a los directivos de SPATH INGENIERÍA S.A.S. como una estrategia aplicable y estructurada de bajo costo, les permitirá pasar de un mecanismo poco dinámico a uno planificado, global y humano demostrando así que el mejor activo que puede tener una organización es su talento humano. Con estas herramientas además la empresa SPATH INGENIERÍA S.A.S no solo mejora sus procesos, ganará competitividad, responder a los mercados actuales y reducirá los riesgos de un reclutamiento mal enfocado dando respuesta así a los nuevos proyectos en poco tiempo.

Recomendaciones

Para la empresa SPATH INGENIERÍA SAS es claro que sus mecanismos de reclutamiento y selección de manera improvisada son obsoletos y pocos eficientes. Formulado el diagnóstico y las evidencias encontradas durante el proceso se recomienda a la organización implantar un registro o bitácora sobre los indicadores claves durante el proyecto, el reclutamiento, selección y satisfacción, con el fin de documentar cada patrón de análisis, necesidad y toma de decisión generada. A futuro este historial puede establecer o pronosticar las tendencias y evaluar la eficiencia del proceso.

Sin una estructura formal de selección el caos se apropia de la organización, es por ello que se propone incorporar a su estructura organizacional las fases de reclutamiento y selección, cada una de ellas responde a la necesidad de crear un plan sólido, estandarizado y que cubra los tiempos requeridos. Su aplicabilidad evitará la deserción laboral y la contratación fallida.

Los nuevos empleados en la evidencia tomada no describen su satisfacción con el cargo. Es importante que se ajuste y se enfoque a la creación de un manual de funciones formal en donde se detalle el rol, las competencias, derechos y responsabilidades de los mismos dentro de la organización, por ende, deberá ser entregado de forma física o virtual para su conocimiento y actualizar a los antiguos colaboradores mediante una reinducción si es requerido. Este proceso fortalecerá la cultura organizacional y la adaptabilidad a los cargos.

Un trabajador que solo conoce lo básico llevará a toda una organización a generar reprocesos y pérdidas reputacionales y económicas. Dentro del análisis se revela que la inducción solo es generada para el área de seguridad, creando vacíos en sus colaboradores. Por consiguiente, se recomienda el establecimiento de una inducción integral la cual abarque desde la cultura organizacional hasta las

tareas mínimas del día a día. Buscamos con ello que los colaboradores mejoren su experiencia dentro de la organización y sean portadores de conocimiento y buenas prácticas institucionales.

De acuerdo con la situación actual de la organización se evidencio que sus tiempos de admisión de un candidato son demorados. Se recomienda la creación de una Banco de hojas de vida digital, en la cual la empresa podría anticiparse a la demanda laboral y tener candidatos acordes con los perfiles más solicitados. Fortaleciendo la contratación a mayor agilidad y de forma planificada. Su uso es digital con herramientas como Excel compartido o programas como Trello facilitando la clasificación.

La disposición del Gerente y director de proyecto nos permite finalmente sintetizar que la empresa SPATH INGENIERÍA SAS no posee ninguna estructura formalizada en el tema de reclutamiento y selección. Nuestra propuesta presenta a la organización:

Diagnóstico y hallazgos.

Manual básico de funciones.

Organigrama estructurado.

Plan de reclutamiento y selección.

Flujograma.

Plan de compensación e incentivos.

Todo ello, busca ofrecer una solución estructurada y factible para la organización, en donde su implementación de legitimidad, seguridad y la sostenibilidad en su proceso de crecimiento actual.

Referencias Bibliográficas

Azuero, Á. E. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. KOINONIA, 112.

Bizneo HR. (2023). Employer branding: qué es, ventajas y estrategias.
<https://www.bizneo.com/blog/employer-branding/>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.ª ed.). McGraw-Hill.
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf> Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader

Congreso de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Diario Oficial No. 26.555.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=638>

Congreso de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002 – Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social*. Diario Oficial No. 44.946.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6916>

Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006 – Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral*. Diario Oficial No. 46.168.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18834>

Congreso de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010 – Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Diario Oficial No. 47.927.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41275>

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012 – Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de Colombia. (2013). *Ley 1610 de 2013 – Por la cual se fortalecen los mecanismos de protección del trabajo*. Diario Oficial No. 48.818.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53653>

Constitución Política de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia.

<https://www.constitucioncolombia.com>

Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos (15.ª ed.). Pearson Educación.

<https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/93.-Dessler%20Gary%201942%20autor%20Administracion%20de%20recursos%20humanos%20enfoque%20lationamericano%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20Pearson%20%202017.pdf>

Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader

Drucker, P. F. (2006). La práctica de la administración. Editorial Sudamericana. (Obra original publicada en 1954) chrome-

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf)

Hernández, S. F. (2020). La Planeación Estratégica y su Relación con el Talento Humano. Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada, 8-9.

International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Martínez, M. A. (2020). Elaboración de manuales de funciones y cargos para empresas del Guairá como estrategia metodológica del aprendizaje. Revista Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Asunción, Paraguay., 106.

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial No. 49.523.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=73113>

Naciones Unidas. (1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>

Nieto, N. T. (2018). CORE (COncecting REpositories). Obtenido de TIPOS DE INVESTIGACIÓN: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/99846223/250080756-libre.pdf?1678813555>

Organización Internacional del Trabajo. (1958). Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación).

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:31225

6

Organización Internacional del Trabajo. (1964). Convenio 122 sobre la política de empleo. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:31226

7

Organización Internacional del Trabajo. (1981). Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:31230

0

Organización Internacional del Trabajo. (2004). Recomendación 195 sobre el desarrollo de recursos humanos.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_RECOMMENDATION_ID:287531

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.ª ed.). Pearson Educación.

https://www.academia.edu/84145485/ROBBINSAdministracion_Robbins_Coulter_13e

Romero, M. M., León, R. R., Hoces, W., Carrasco, R. L., Carranza, C. M., & Acobo, R. C. (2023).

Metodología de la Investigación - Técnicas e instrumentos de investigación. Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass.

https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader

Somos. (2021, May 8). Spath Ingeniería SAS. <https://spathingeneria.com/somos/>

SPATH INGENIERIA SAS - Registro Único Empresarial y Social Datos de contacto e información comercial. (n.d.). *Revista Alternativa*. Retrieved April 14, 2025, from https://empresas.larepublica.co/colombia/santander/bucaramanga/spath-ingenieria-sas-901477031?utm_source=chatgpt.com

Suárez-Montes, N. D., Sáenz-Gavilanes, J. V., & Mero-Vélez, J. M. (2016). Elementos esenciales del diseño de la investigación. Sus características. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 1.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

https://www.academia.edu/14672955/Administracion_de_personal_y_recursos_humanos_william_b_werther_6ta_edicion

Anexos

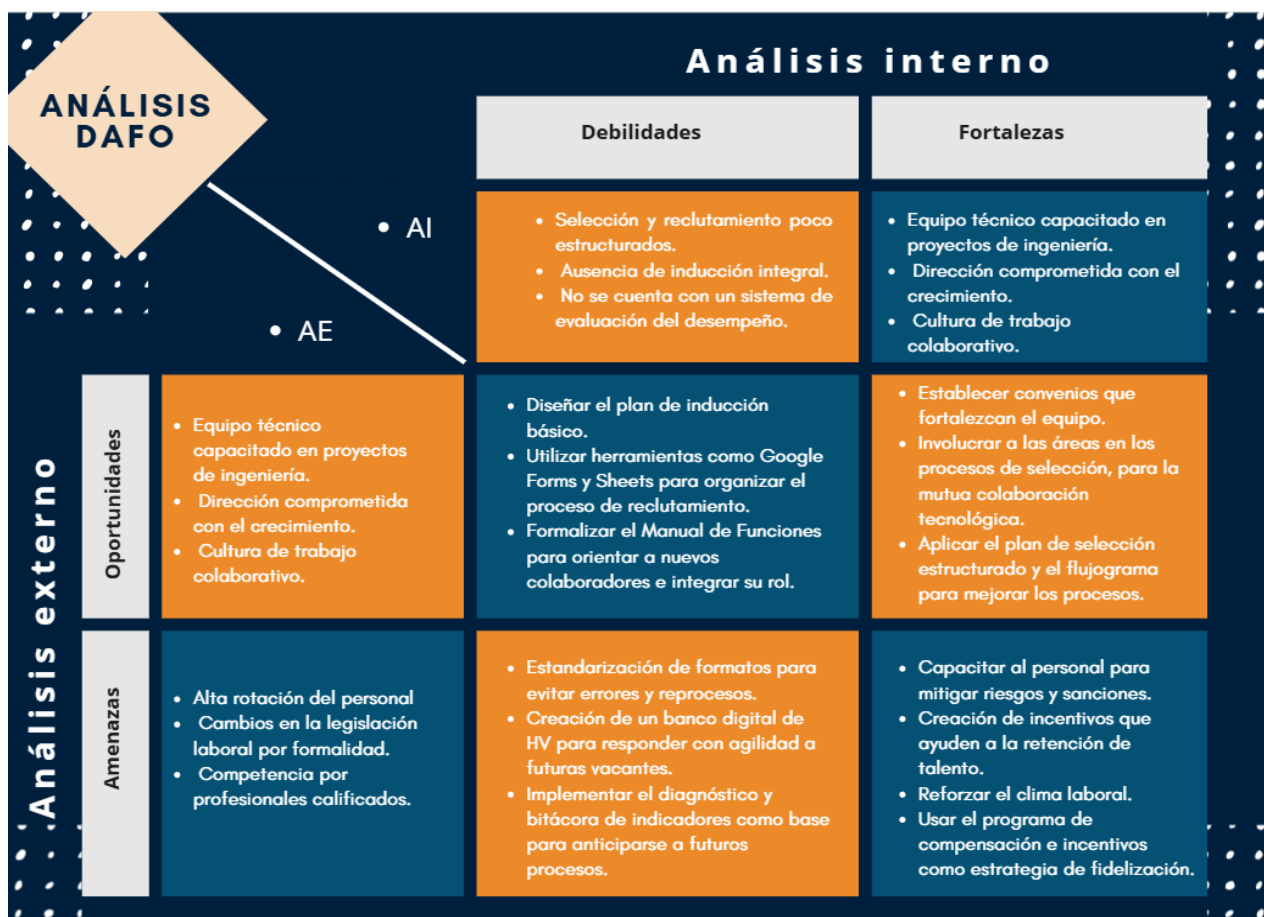
Figura 4

Matriz Dofa.

Fuente. Encuesta aplicada y entrevista empresa SPATH INGENIERÍA SAS

Figura 5

Matriz Dafo.



Fuente. Elaboración propia con información extraída de Encuesta aplicada y entrevista empresa

Figura 6

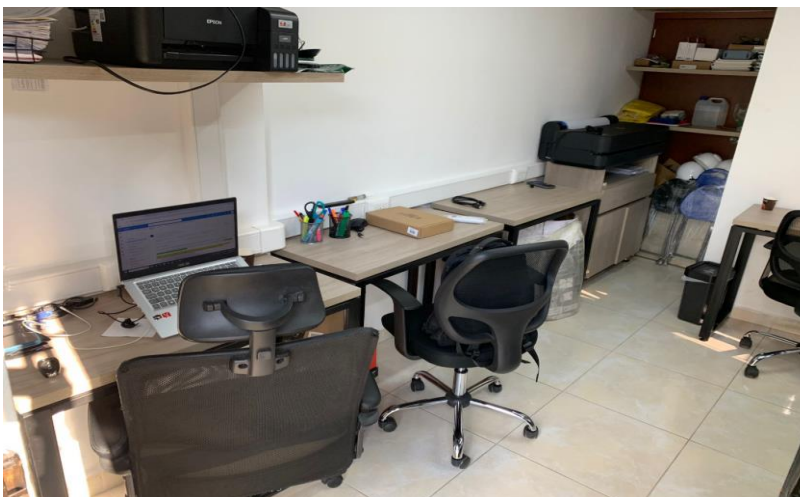
Evidencia de Visita.



Fuente. SPATH INGENIERÍA SAS

Figura 7

Evidencia de Visita.



Fuente. SPATH INGENIERÍA SAS

Figura 8

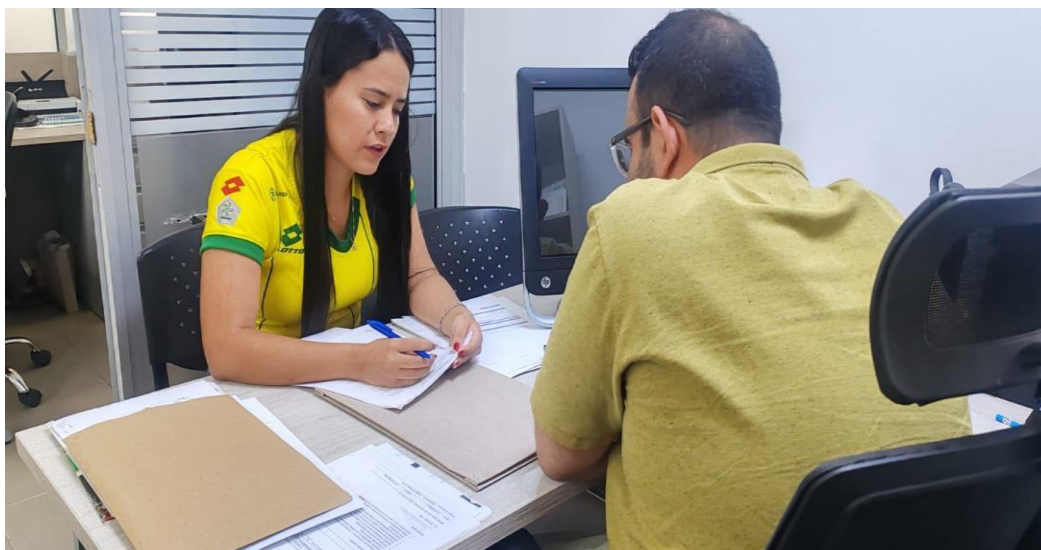
Evidencia de Visita.



Fuente. SPATH INGENIERÍA SAS

Figura 9

Evidencia Entrevistas y encuestas Gerente.



Fuente. SPATH INGENIERÍA SAS

Figura 10

Evidencia Entrevistas y encuestas Director de Proyecto.



Fuente. SPATH INGENIERÍA SAS

Figura 11

Scanner Notas de Campo Entrevista.

Entrevista a: Cristian Felipe Suárez
Administrador y Director de proyecto

1) ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de ingreso de personal a la empresa?

Un poco improvisado, depende del perfil, se buscan candidatos entre conocidos, de procesos anteriores, base de datos de universidades, revisan el perfil, los entrevistan y deciden a quien contratar

2) ¿Considera que la empresa cuenta con las condiciones (tiempo, personal, recursos) para implementar un proceso de selección estructurado?

Sí, tienen tiempo, si se tiene un proceso estructurado lo pueden implementar, si se requiere personal se organiza con un tercero.

3) ¿Cuáles son las principales dificultades que ha observado en la adaptación del nuevo personal?

... el conocimiento

personal?

→ la ausencia de un perfil con funciones claras.

→ Sistema capacitación estructurado
Depende de lo que se enseña de manera informal, lo que hace difícil a la persona integrarse y adaptarse para lograr desenvolverse adecuadamente.

4) ¿qué tipo de Formación académica y competencias son necesarias para desempeñar los cargos en su área?

→ Área Operativa → formación específica como técnico electricista, en telecomunicaciones o energía solar. con conocimientos en instalación equipos, sist. eléctricos y redes de comunicación

→ Área Administrativa → técnica o tecnólogo en contabilidad para ex. contable y general un tecnólogo en gestión empresarial o administrador de empresas.

→ Área Ingeniería → formación profesional indispensable con tarjeta profesional.

5) ¿Cargos existentes y cuáles puestos sin cubrir o de requerir?
 técnicos especializados, supervisores, coordinadores de proyecto, admón y personal de apoyo. Depende del proyecto se requieren 2 y 5 res técnicos

6) ¿Existe perfil definido? ¿cómo se determinan las responsabilidades y funciones?

NO existen.

Suele estar definido de acuerdo al requerimiento del cliente

7) ¿qué consecuencias ha tenido la falta de manuales de funciones y organización en el ritmo del trabajo?

Se termina haciendo trabajo doble o no se sabe con claridad quién es el responsable de cada actividad presentando ocasiones de tareas.

8) ¿Cuál cree que debería ser el paso a paso ideal para seleccionar e incorporar una persona?

Definición clara del perfil y las funciones específicas del cargo y hacer un proceso normal de vacante, en oferta, entrevistas, Salario.

9) ¿Cree que el personal actual está alineado con los objetivos estratégicos?

Si.

todos muestran compromiso de calidad del trabajo, cumplidos y atención a clientes.

alineados con ampliar el campo de acción y continuar creciendo en el sector

10) ¿Qué aspectos considero prioritarios para fortalecer la gestión del Talent H?

1- contar con manuales de procesos

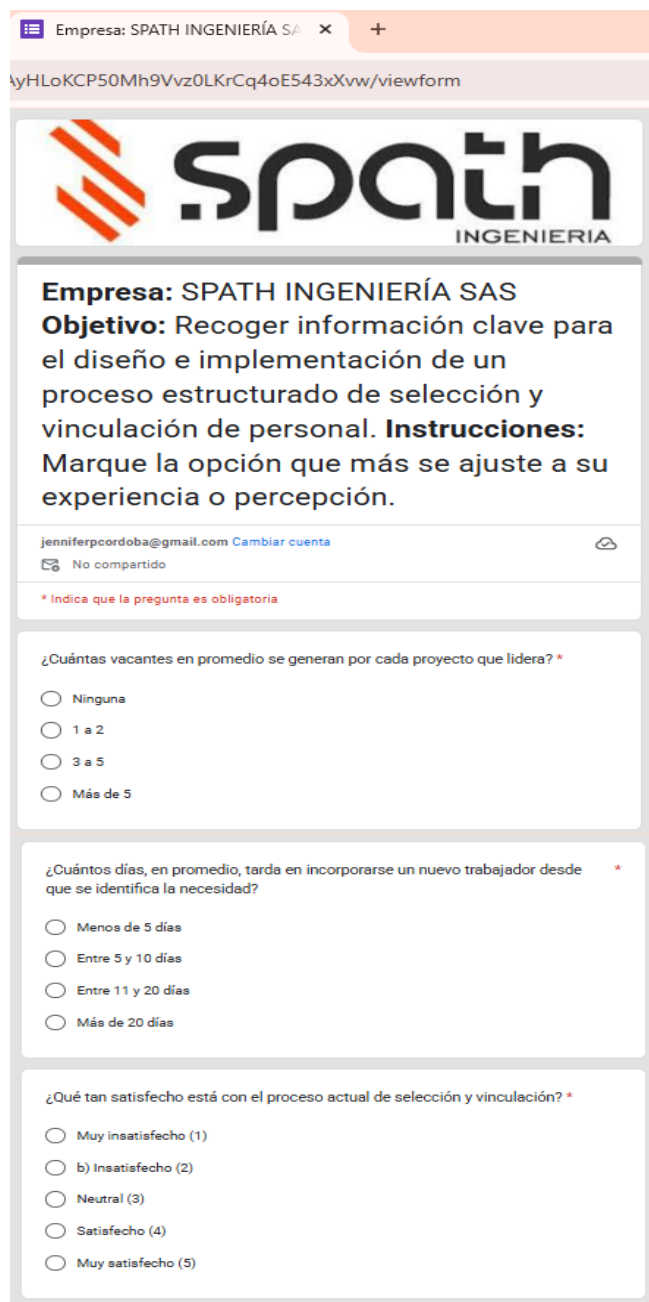
2- Plan Inducción

3- Organograma

4- canales de comunicación

Figura 12

Encuesta google forms.



Empresa: SPATH INGENIERÍA SAS

Objetivo: Recoger información clave para el diseño e implementación de un proceso estructurado de selección y vinculación de personal. **Instrucciones:** Marque la opción que más se ajuste a su experiencia o percepción.

jenniferpcordoba@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cuántas vacantes en promedio se generan por cada proyecto que lidera? *

Ninguna

1 a 2

3 a 5

Más de 5

¿Cuántos días, en promedio, tarda en incorporarse un nuevo trabajador desde que se identifica la necesidad? *

Menos de 5 días

Entre 5 y 10 días

Entre 11 y 20 días

Más de 20 días

¿Qué tan satisfecho está con el proceso actual de selección y vinculación? *

Muy insatisfecho (1)

b) Insatisfecho (2)

Neutral (3)

Satisfecho (4)

Muy satisfecho (5)

¿Cuáles son los principales obstáculos para incorporar nuevo personal? (Puede marcar más de una opción) *

- Falta de perfiles definidos
- Pocas hojas de vida disponibles
- Lento proceso de selección
- Mala adaptación del personal

¿En su área existen perfiles de cargo claramente definidos? *

- Sí, para todos los cargos
- Sí, pero solo para algunos cargos
- No existen perfiles definidos
- No sabe / No responde

¿Qué fases considera indispensables en el proceso de selección? (Puede marcar más de una opción) *

- Requisición
- Reclutamiento
- Evaluación de candidatos
- Decisión final e inducción

¿Qué herramientas considera más útiles para evaluar candidatos? (Puede marcar más de una opción) *

- Entrevista por competencias
- Pruebas técnicas
- Pruebas de comportamiento
- Verificación de referencia

¿Con qué frecuencia los candidatos seleccionados se ajustan al perfil esperado? *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

¿Estaría dispuesto(a) a implementar un proceso estructurado si mejora los resultados? *

Sí

No

Tal vez

No sabe / No responde

¿Qué acciones considera más prioritarias para mejorar el proceso? (Puede marcar más de una opción) *

Crear perfiles de cargo

Estandarizar fases

Incluir entrevistas por competencias

Capacitar en selección de personal

¿Qué sugerencias adicionales tienes para mejorar los procesos de selección, inducción y adaptación del personal? *

Tu respuesta

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. - [Comunicarse con el propietario del formulario](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿El formulario parece sospechoso? [Informe](#)

Google Formularios

Fuente. Elaboración Propia

Figura 13

Evidencia Encuesta Colaboradores.

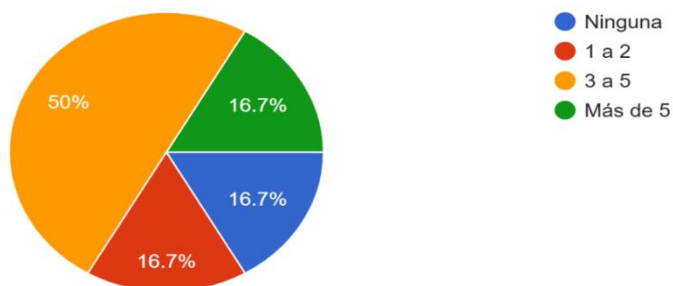


Fuente. SPATH INGENIERÍA SAS

Figura 14

Resultados Pregunta #1. Encuesta a Empleados.

¿Cuántas vacantes en promedio se generan por cada proyecto que lidera?
6 respuestas



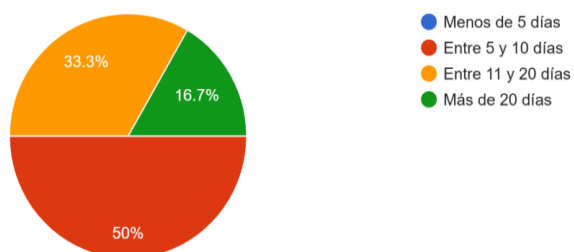
Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

Figura 15

Resultados Pregunta #2. Encuesta a Colaboradores.

¿Cuántos días, en promedio, tarda en incorporarse un nuevo trabajador desde que se identifica la necesidad?

6 respuestas



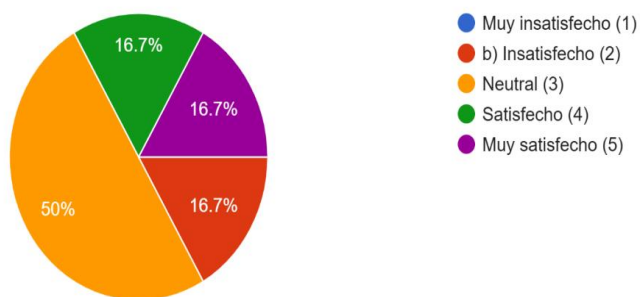
Fuente. Estadísticas de la Encuesta Elaborada en Google Forms.

Figura 16

Resultados Pregunta #3. Encuesta a Colaboradores.

¿Qué tan satisfecho está con el proceso actual de selección y vinculación?

6 respuestas



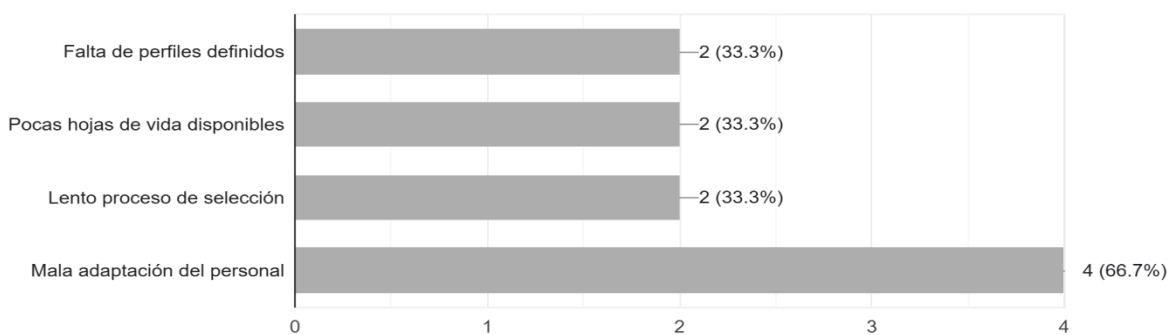
Fuente. Estadísticas de la Encuesta Elaborada en Google Forms.

Figura 17

Resultados Pregunta #4. Encuesta a Colaboradores.

¿Cuáles son los principales obstáculos para incorporar nuevo personal? (Puede marcar más de una opción)

6 respuestas



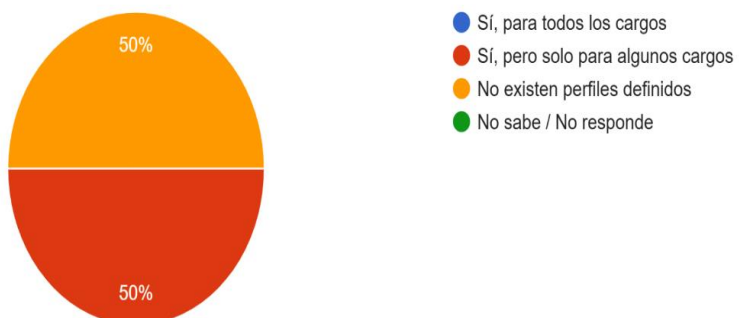
Fuente. Estadísticas de la Encuesta Elaborada en Google Forms.

Figura 18

Resultados Pregunta #5. Encuesta a Colaboradores.

¿En su área existen perfiles de cargo claramente definidos?

6 respuestas

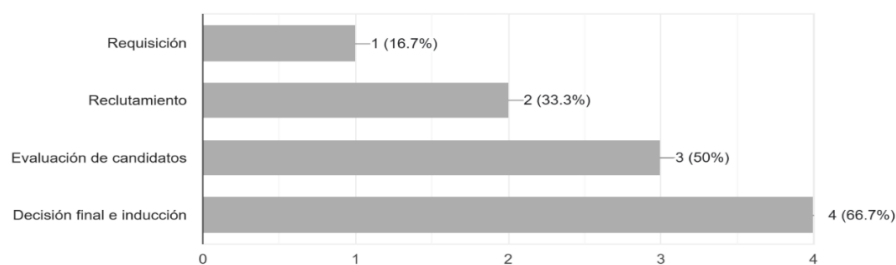


Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

Figura 19

Resultados Pregunta #6. Encuesta a Colaboradores.

¿Qué fases considera indispensables en el proceso de selección? (Puede marcar más de una opción)
6 respuestas

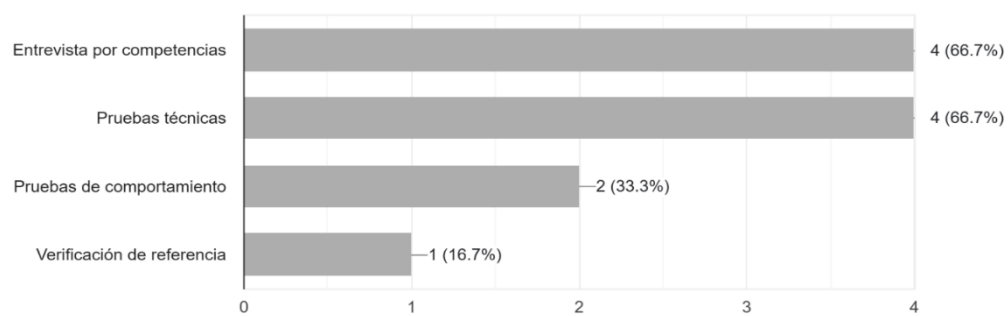


Fuente. Estadísticas de la Encuesta Elaborada en Google Forms.

Figura 20

Resultados Pregunta #7. Encuesta a Colaboradores.

¿Qué herramientas considera más útiles para evaluar candidatos? (Puede marcar más de una opción)
6 respuestas

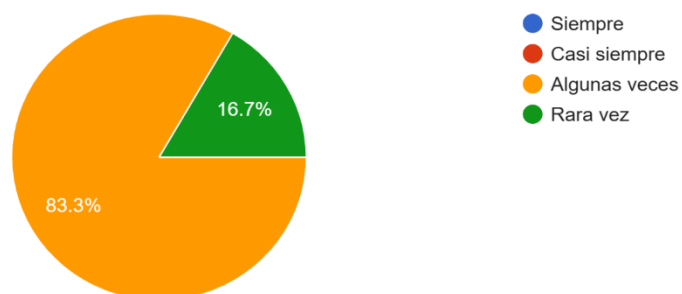


Fuente. Estadísticas de la Encuesta Elaborada en Google Forms.

Figura 21

Resultados Pregunta #8. Encuesta a Colaboradores.

¿Con qué frecuencia los candidatos seleccionados se ajustan al perfil esperado?
6 respuestas

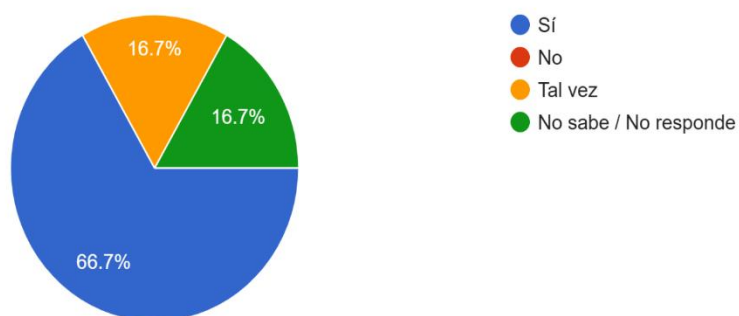


Fuente. Estadísticas de la Encuesta Elaborada en Google Forms.

Figura 22

Resultados Pregunta #9. Encuesta a Colaboradores.

¿Estaría dispuesto(a) a implementar un proceso estructurado si mejora los resultados?
6 respuestas



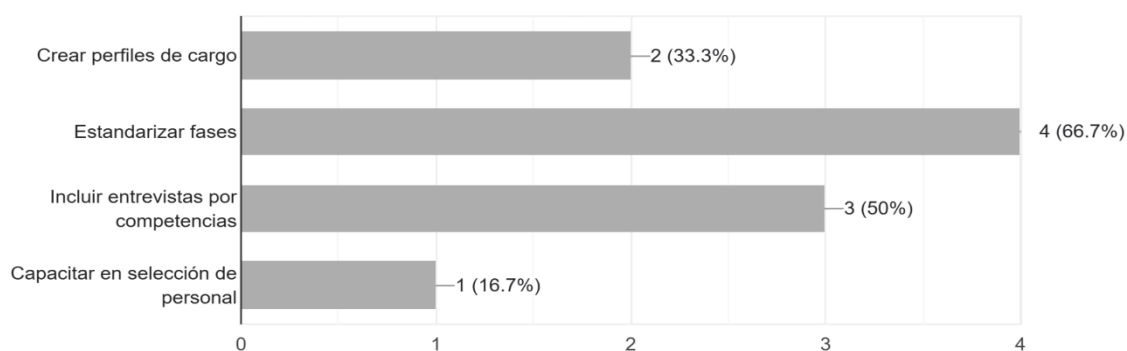
Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

Figura 23

Resultados Pregunta #10. Encuesta a Colaboradores.

¿Qué acciones considera más prioritarias para mejorar el proceso? (Puede marcar más de una opción)

6 respuestas



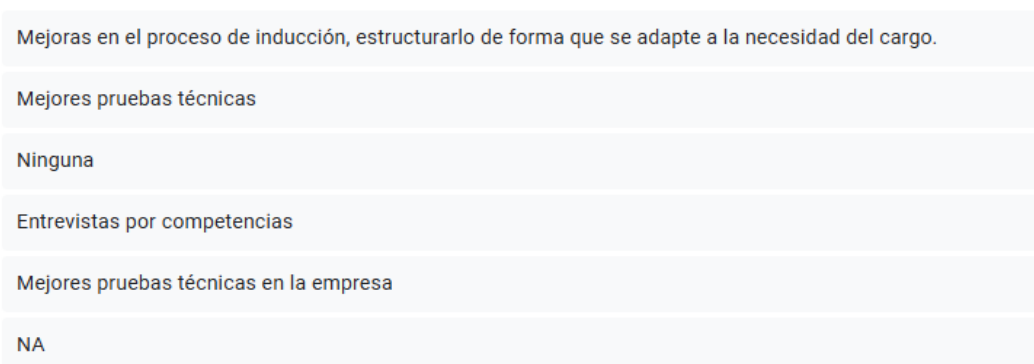
Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

Figura 24

Resultados Pregunta #11. Encuesta a Colaboradores

¿Qué sugerencias adicionales tienes para mejorar los procesos de selección, inducción y adaptación del personal?

6 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

Apéndices

Apéndice A

Formato Solicitud de Vacante

F-SOV01: Solicitud de Vacante

Permite a las áreas solicitar la apertura de una nueva vacante de empleo

Fecha:

Área solicitante: _____

Cargo requerido: _____

Número de vacantes: _____

Motivo de la vacante:

Elegir ▾

Fecha estimada de ingreso: _____

Fecha

dd/mm/aaaa 📅

Perfil requerido:

Tu respuesta _____

Aprobación de la Dirección

Elegir ▾

Observaciones adicionales:

Tu respuesta _____

Fuente. Elaboración Propia

Apéndice B

Formato Descripción Simple de las Hojas de Vida.

F-A002 de HV

Formulario para **evaluar y clasificar las hojas de vida recibidas** durante una convocatoria laboral, según el nivel de cumplimiento con el perfil del cargo.

Fecha de revisión: _____

Candidato

Cargo postulado

Clasificación: 1 = Cumple totalmente, 2 = Parcialmente, 3 = No cumple

Formación

Experiencia

Recomendación

Respuesta final

Continúa

No continúa

Fuente. Elaboración Propia

Apéndice C

Formato Entrevista Estructurada para Hojas de Vida.

F-Entrevista E03

Este formulario **registra y evalúa de manera ordenada las respuestas de los candidatos** durante la entrevista de selección.

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: ___/___/___

Cargo al que aplica: _____

	Respuesta	Puntaje (1-5)
Criterio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia en el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades blandas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad y motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones

Tu respuesta _____

Recomendación final:

Apto

Apto con observaciones

No apto

Firma del entrevistador:

Tu respuesta _____

Fuente. Elaboración Propia

Apéndice D

Formato Aplicación de Pruebas.

F-AplicaciónPs04

Este formulario se usa para **registrar las pruebas aplicadas a los candidatos** durante el proceso de selección, según el cargo al que están postulando.

Fecha: __/__/__

Cargo al que aplica: _____

Candidato: _____

Tipo de prueba: _____

Puntaje: Alto Medio Bajo

Nivel de desempeño _____

Observaciones:

Tu respuesta

Fuente. Elaboración Propia

Apéndice E

Formato Referencias a Verificación

F- VerificaciónR05

Este formulario se utiliza para **registrar la información obtenida durante la verificación de referencias laborales y personales** del candidato.

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: ____/____/____

Cargo al que aplica: _____

Referencia contactada: _____

Empresa: _____

Relación laboral: _____

Cargo desempeñado: _____

Tiempo trabajado: _____

¿Recontrataría?

Sí

No

No sabe

Comentarios adicionales: _____

Coincide con lo reportado

Se encontró diferencia

Verificado por: _____ Hora: ____/____/____

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice F

Formato Validación de Documentos Finales.

F-VinDo0cumentación06

Este formulario se utiliza para **verificar que el candidato seleccionado haya entregado toda la documentación requerida** para formalizar su ingreso a la empresa.

Fecha de revisión: ___/___/___

Cargo: _____

Area: _____

Documento


- Hoja de vida
- Fotocopia cédula
- Certificados laborales
- Certificados de estudio
- Referencias personales
- Afiliación EPS, ARL, pensión
- Contrato firmado
- Firma de reglamento interno

Firma del responsable de Talento Humano:

Tu respuesta _____

Fecha de vinculación:

Fecha

dd/mm/aaaa 

Fuente. Elaboración Propia.