

Propuesta para la Selección de Personal con base en el Modelo de Gestión por Competencias
para la Empresa Mundo Digital Bca

Andrea Isabel Hernández Martínez

Universidad Cooperativa de Colombia

Notas del autor

Andrea Isabel Hernández Martínez, Facultad de Psicología, Universidad Cooperativa de
Colombia

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a nombre de Andrea
Isabel Hernández Martínez, Universidad Cooperativa de Colombia, Calle 60 No. 28-129, Paseo
de la cultura, Barrancabermeja, Santander

Contacto: andrea.hernandezm@campusucc.edu.co

Propuesta para la Selección de Personal con base en el Modelo de Gestión por Competencias
para la Empresa Mundo Digital Bca

Andrea Isabel Hernández Martínez

Universidad Cooperativa de Colombia



Asesora

Angélica María Cala Amaya

Facultad de Psicología

Barrancabermeja

2019

Introducción

El proyecto que se presenta a continuación, se basa en la siguiente premisa: “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia”, planteada por David MacClelland (1973), pionero en el tema de competencias. Esta corta frase nos lleva a cuestionarnos acerca de qué es más relevante en el entorno laboral, poseer inteligencia o poseer competencias, puede ser que la combinación de ambas dé como resultado un empleado ejemplar.

Otro autor influyente es Martha Alles, cuyos libros fueron utilizados para el desarrollo de este proyecto. Alles (2015) enfatiza en que las competencias son innatas y las ponemos en práctica en nuestra cotidianidad, es decir, en los diferentes contextos y situaciones en las que nos desenvolvemos. En este proyecto, solo nos enfocaremos en el área laboral.

El proceso de selección de personal por competencias contribuye a que las organizaciones incorporen a su grupo de trabajo, personal altamente capacitado, que cuenta con los conocimientos y habilidades que van a propiciar la productividad y a disminuir la rotación de personal dentro de la empresa, además favorece el clima laboral. Todo esto se traduce en la obtención de los objetivos institucionales y mejor posicionamiento dentro del mercado.

A partir de estos apartados se generala necesidad de contribuir a que la empresa Mundo Digital Bca implemente un modelo de selección de personal efectivo y práctico, por lo cual se establecieron 4 (cuatro) objetivos desarrollados en 4 (capítulos), presentados a continuación:

En el primero capítulo se indagó acerca del proceso de selección de personal aplicado actualmente en la empresa objeto de estudio, para ello, se diseñó una entrevista estructurada realizada al Gerente de la compañía, mediante la cual se recolectó la información pertinente para el desarrollo del proyecto.

En el segundo capítulo se establece la necesidad de diseñar la estructura orgánica de la empresa y posteriormente se elabora el manual de funciones de la misma, realizando una descripción pormenorizada de los aspectos que lo conforman, teniendo en cuenta funciones, competencias técnicas y organizacionales y salarios de cada uno de los cargos.

En el tercer capítulo se plantean las competencias técnicas y organizacionales que debe poseer cada miembro perteneciente a la empresa, basadas en el libro Diccionario de Competencias de Alles (2015), así mismo se justifica por qué son necesarias dichas competencias en el desempeño de cada cargo.

En el cuarto y último capítulo se presenta la propuesta de selección de personal por competencias desarrollada con base en las necesidades evidenciadas en la empresa Mundo Digital Bca, donde se establecen los niveles de competencias organizacionales requeridos en cada cargo y adicionalmente se presenta el procedimiento para realizar una selección de personal basada en competencias, dicho proceso consta de 14 (catorce) pasos, planteados de forma clara y ordenada, con el fin de que se ejecute de forma efectiva dentro de la organización.

Durante el desarrollo de los pasos, se consideró conveniente diseñar 2 (dos) instrumentos que sirvan de referencia para la realización de las entrevistas, tanto a nivel general como por competencias y también se sugieren algunas pruebas que pueden complementar o ser de apoyo para dicho proceso.

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a mi Padre Celestial, porque sin Él no lo hubiera logrado. Él ha sido y siempre será el motor de mi vida y por quien sigo en pie.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios porque fue el que me concedió la sabiduría y la inteligencia necesaria para culminar este proyecto.

Así mismo, a mi esposo Edgar Pretelt, quien ha sido mi ayuda idónea y me ha impulsado a ser una mejor persona.

También agradezco a mis padres Jorge Hernández y Abigail Martínez, que siempre me apoyaron con sus oraciones y me animaron a seguir adelante.

Y, por último, agradezco a mi asesora Angélica Cala, que, a pesar de sus diversas obligaciones, siempre me brindó un espacio para orientarme, despejar mis dudas y así culminar con éxito mi proyecto.

Resumen

Este proyecto pretende dar a conocer el proceso de selección de personal por competencias, haciendo énfasis en cómo favorece a las organizaciones. En este caso en particular, se realiza un diseño de este modelo por competencias para la empresa Mundo Digital Bca, con el fin de proponer la ejecución del mismo, ya que se logró evidenciar que actualmente enfrenta diversas problemáticas a causa de no tener un proceso de selección documentado y estructurado.

El desarrollo del proyecto inicia con la identificación del proceso de selección de personal llevado a cabo en la organización, seguidamente se elabora el organigrama, debido a que no existía en la empresa. Posteriormente se llevó a cabo el diseño del manual de funciones, el cual contiene las responsabilidades, competencias y salarios correspondientes a cada cargo.

Luego se estableció el nivel de competencias organizacionales requerido para cada cargo y finalmente se presenta la propuesta denominada Manual de Selección de Personal por Competencias.

Summary

This project intends to make known the process of personnel selection by competencies, emphasizing how it favors organizations. In this particular case, a design of this model is carried out by competitions for the company Mundo Digital Bca, with the purpose of proposing the execution of the project, since it was possible to show that it is currently facing different problems because it does not have a documented and structured selection process.

The development of the project begins with the identification of the personnel selection process carried out in the organization, followed by the organization chart, since it did not exist at the company. Subsequently, the design of the functions manual was carried out, which contains the responsibilities, competencies and salaries corresponding to each position.

Then the level of organizational competencies required for each position was established and finally the proposal called Personnel Selection Manual by Competences is presented.

Contenido

Planteamiento del Problema.....	1
Pregunta Problema	2
Hipótesis.....	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificación.....	4
Marco Teórico	5
Reclutamiento de Personal	5
Fuentes de reclutamiento.	5
Selección de Personal	8
Selección por Competencias.....	9
Modelos para la Selección de Personal	9
Modelo de selección por competencias.	10
Gestión por Competencias.....	10
Competencia	11
Tipos de competencias.....	12
Grados de competencias	12
Pasos para realizar un proceso de selección de personal.	13
Planificación del proceso de selección..	17
Rango de remuneraciones	18

Perfil de la búsqueda versus perfil del postulante.....	19
Marco Conceptual	20
Selección de Personal	20
Reclutamiento.....	20
Fuentes de reclutamiento.	21
Rotación de Personal	21
Competencias Técnicas	21
Competencias Organizacionales.....	22
Marco Metodológico	23
Tipo de Investigación	23
Tipo de investigación descriptivo con enfoque cualitativo.....	23
Investigación descriptiva	23
Enfoque cualitativo..	23
Método de Investigación	24
Población y Muestra	24
Técnicas de Recolección de Información.....	24
Instrumentos de Recolección de Información	24
Desarrollo de la Investigación.....	25
Identificación del Proceso de Selección de Personal que Viene Aplicando la Empresa Mundo Digital Bca.	25
Entrevista Selección de Personal en Mundo Digital Bca.....	26

Análisis del Capítulo	29
Manual de Cargos Incluyendo Funciones, Perfiles Basados en Competencias Técnicas y Organizacionales para la Selección de Personal y los Salarios en la Empresa Mundo Digital Bca.	31
Manual de Funciones, Perfiles y Salarios	32
Análisis del Capítulo	43
Competencias Técnicas y Organizacionales de cada Cargo.	45
Análisis del Capítulo	50
Manual de Selección de Personal por Competencias.....	51
Introducción	51
Objetivo General	52
Objetivos Específicos.....	52
Nivel de Competencias Organizacionales Requerido en cada Cargo	53
Selección de Personal Basado en Competencias	59
Pasos para Realizar un Proceso de Selección de Personal	60
Análisis del Capítulo	64
Conclusiones	66
Recomendaciones.....	67
Referencias.....	68
Apéndices.....	71

Lista de Tablas

Tabla 1 Competencias técnicas y organizacionales del Gerente.....	45
Tabla 2 Competencias técnicas y organizacionales del Coordinador de Gestión Humana	46
Tabla 3 Competencias técnicas y organizacionales del Contador.....	47
Tabla 4 Competencias técnicas y organizacionales del Auxiliar Administrativo.....	47
Tabla 5 Competencias técnicas y organizacionales del Técnico en Sistemas.....	48
Tabla 6 Competencias técnicas y organizacionales del Técnico Electrónico	49
Tabla 7 Competencias técnicas y organizacionales del Mensajero.....	50
Tabla 8 Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Gerente	54
Tabla 9 Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Coordinador de Gestión Humana.....	55
Tabla 10 Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Contador...	56
Tabla 11 Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Auxiliar Administrativo	56
Tabla 12 Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Técnico en Sistemas	57
Tabla 13 Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Técnico Electrónico	58
Tabla 14 Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Mensajero.	59

Lista de Figuras

Figura 1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno según Chiavenato (2009)	7
Figura 3. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo según Chiavenato (2009).....	8
Figura 4. Grados de competencias según Alles (2015).....	12
Figura 5. Pasos para realizar proceso de selección de personal según Alles (2016)	13
Figura 6. Estructura organizacional Mundo Digital Bca. Fuente, elaboración y formulación propia	31
Figura 7. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Gerente. Elaboración propia.....	33
Figura 8. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Coordinador de Gestión Humana. Elaboración propia	36
Figura 9. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Contador. Elaboración propia.	37
Figura 10. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Auxiliar Administrativo. Elaboración propia.....	39
Figura 11. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Técnico en Sistemas. Elaboración propia	40
Figura 12. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Técnico Electrónico. Elaboración propia	42
Figura 13. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Mensajero. Elaboración propia	43
Figura 14. Niveles de competencias organizacionales. Elaboración propia	53
Figura 15. Pasos para realizar proceso de selección de personal. Elaboración Propia.	60

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Modelo de Entrevista Selección de Personal en Mundo Digital Bca	71
Apéndice 2. Modelo de Entrevista Estructurada (General)	73
Apéndice 3. Entrevista Estructurada basada en Competencias para el Cargo de Técnico en Sistemas	75

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Planteamiento del Problema

La Empresa Mundo Digital Bca fue creada en Barrancabermeja por un emprendedor con conocimiento, preparación y experiencia en el campo de la tecnología de la informática. Empezaron a comercializar productos a nivel regional y Barrancabermeja, ofreciendo siempre precios competitivos y gran variedad en el portafolio de productos.

A pesar que la empresa Mundo Digital Bca se ha mantenido en el mercado, ésta no cuenta con un proceso de selección de personal establecido ni documentado, por lo tanto, al momento de realizar la convocatoria para una vacante disponible, el proceso que se lleva a cabo se basa solo en una entrevista donde se indagan pocos aspectos acerca de los candidatos y se enfoca principalmente en darles a conocer los requerimientos y cualidades que debe poseer la persona aspirante al cargo, dejando de lado aspectos indispensables que deben ser tenidos en cuenta al momento de realizar un proceso de selección de personal.

Según López (2010) son muchos los pasos que se siguen dentro del proceso de selección, que abarcan desde la necesidad de cubrir una posición, ya sea por incremento o sustitución y/o retiro del empleado, pasando por el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas, hasta la inducción (pp. 143-144).

Reclutar y seleccionar de manera idónea al personal que va a ser parte de la organización es vital para las empresas ya que estas tareas son estratégicas y se consideran la base de una efectiva gestión administrativa del talento humano y, sobre todo, los cimientos para un desempeño adecuado del mismo (Pérez, 10 de septiembre del 2015).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Las empresas se enfrentan cada vez a mayores retos para lograr atraer a los mejores candidatos, si bien la economía y las condiciones del mercado laboral pueden suponer que existe más oferta que demanda, esto no siempre significa que los mejores y más calificados profesionales estén disponibles para la organización (Pérez, 10 de septiembre del 2015). Es este punto, es donde un proceso de vinculación efectivo toma gran relevancia para las empresas. Al no contar con un proceso de selección de personal establecido, la empresa Mundo Digital Bca se ha visto afectada principalmente en la constante rotación de personal y la notable disminución de la productividad, lo que supone un impacto significativo en la economía de la misma.

Hay factores de mucha relevancia que inciden negativamente en el normal funcionamiento de la empresa, como, por ejemplo: no tener bien definidas las necesidades de talento humano de la empresa, no buscar la compatibilidad del candidato con la organización, ausencia de personal clave durante las entrevistas laborales y esperar que el candidato tenga las mismas características que la persona que ocupaba anteriormente el cargo en la organización (Pérez, 10 de septiembre del 2015), dichos aspectos se han visto reflejados en la empresa Mundo Digital Bca, lo cual ha generado desaciertos a la hora de contratar personal.

Pregunta Problema

¿Cómo diseñar una propuesta para la selección de personal con base en el modelo de Gestión por Competencias para la empresa Mundo Digital Bca?

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Hipótesis

A partir de la investigación se busca hacer una propuesta que contribuya con la selección de personal eficiente que responda a las necesidades identificadas respecto a los requerimientos de personal competente en cada cargo de la empresa Mundo Digital Bca.

Objetivo General

Diseñar una propuesta para la selección de personal con base en el modelo de Gestión por Competencias para la empresa Mundo Digital Bca.

Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de selección de personal que viene aplicando la empresa Mundo Digital Bca.
- Elaborar el manual de cargos incluyendo funciones, salarios y perfiles basado en competencias técnicas y organizacionales para la selección de personal, en la empresa Mundo Digital Bca.
- Identificar el nivel de competencias requerido en el personal de la empresa Mundo Digital Bca.
- Elaborar una propuesta para la selección de personal basado en competencias para la empresa Mundo Digital Bca.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Justificación

En la empresa Mundo Digital Bca resulta propicio desarrollar este proyecto, puesto que en los últimos meses se ha venido presentando una elevada rotación de personal y una disminución considerable de la productividad debido a la contratación de personal que no cuenta con las actitudes, aptitudes y competencias necesarias para desempeñarse en el cargo, y esto es el resultado de la carencia de un proceso de selección de personal estructurado.

La propuesta tiene un propósito general, orientado en el análisis de la estructura organizacional y la selección del talento humano de la empresa Mundo Digital Bca, fundamentalmente abordando el eje temático: toma de decisiones.

La Empresa Mundo Digital Bca se encuentra integrada por un promedio de ocho (8) personas, número representativo para desarrollar con suficiencia un trabajo investigativo, donde se describa y explique el proceso de selección del talento humano, mediante el desarrollo del eje temático que soporta el curso de investigación.

La administración de la empresa Mundo Digital Bca resalta la importancia del proceso administrativo fundamentado en cuatro (4) funciones vitales que son: planeación, organización, dirección y control (Terry citado por Blandez, 2016). Sin embargo, la empresa carece de un proceso de selección de personal que contribuya efectivamente en el desarrollo de su objeto social, razón por la cual se requiere la realización del presente trabajo considerando necesario e inmediato la documentación para la selección de personal que permita vincular a la empresa individuos calificados para desempeñar los diferentes cargos.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Marco Teórico

El proceso de selección de personal que se pretende desarrollar en este proyecto está basado en la gestión por competencias, por lo tanto, resulta pertinente mencionar los autores más relevantes y sus respectivas teorías al respecto.

Reclutamiento de Personal

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento consiste en:

un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización; es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretenda llenar, es además un proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos (p. 117).

Fuentes de reclutamiento.

Reclutamiento interno. “Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno. En este caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de internet, con el propósito de generar la autopostulación” (Alles, 2016, p. 100).

Reclutamiento externo. “Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” (Alles, 2016, p. 100).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Técnicas de reclutamiento externo. El reclutamiento externo emplea diferentes estrategias con el fin de persuadir a los aspirantes, es decir, se basa en seleccionar los métodos pertinentes para lograr captar la atención del aspirante deseado, sin importar el lugar donde se encuentre; el objetivo es despertar su interés por la organización y se vincule a la misma.

Las estrategias más usadas para el reclutamiento externo según Chiavenato son:

Agencias de reclutamiento. La organización puede, en lugar de ir directo al Mercado de Recurso Humano, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

Agencias operadas por el gobierno nacional o municipal, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo. Por ejemplo, el Sistema de Apoyo para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad (SIMO), Agencia Pública de Empleo (SENA), ECOPETROL y la Unidad del Servicio Público de Empleo.

Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales.

Agencias particulares o privadas de reclutamiento, estas son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada. Por ejemplo, El Empleo, CAFABA, Computrabajo, LinkedIn y Comfenalco.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Presentación de candidatos por indicación de trabajadores. Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador.

Reclutamiento virtual. Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, lo cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Por ejemplo, correo electrónico y Facebook.

Banco de datos de candidatos o banco de talentos. Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan las hojas de vida para utilizarlas en el futuro en nuevos reclutamientos (2009, pp. 123-126).

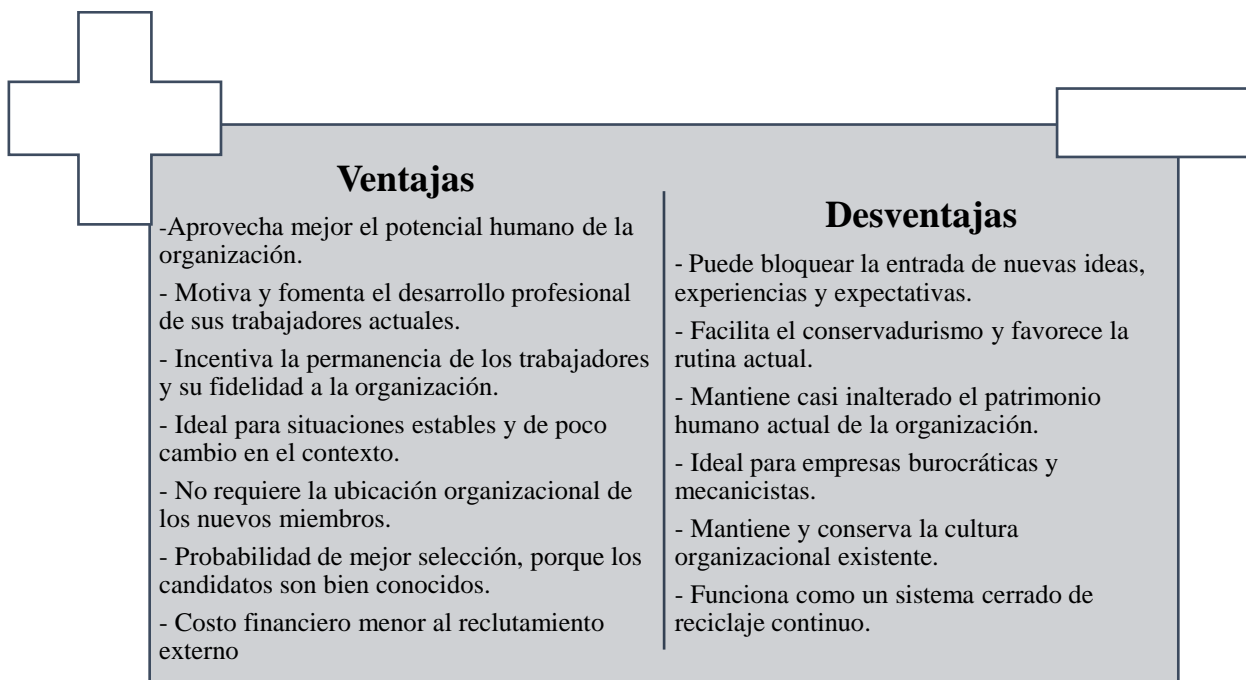


Figura 1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno según Chiavenato (2009, p. 119)

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

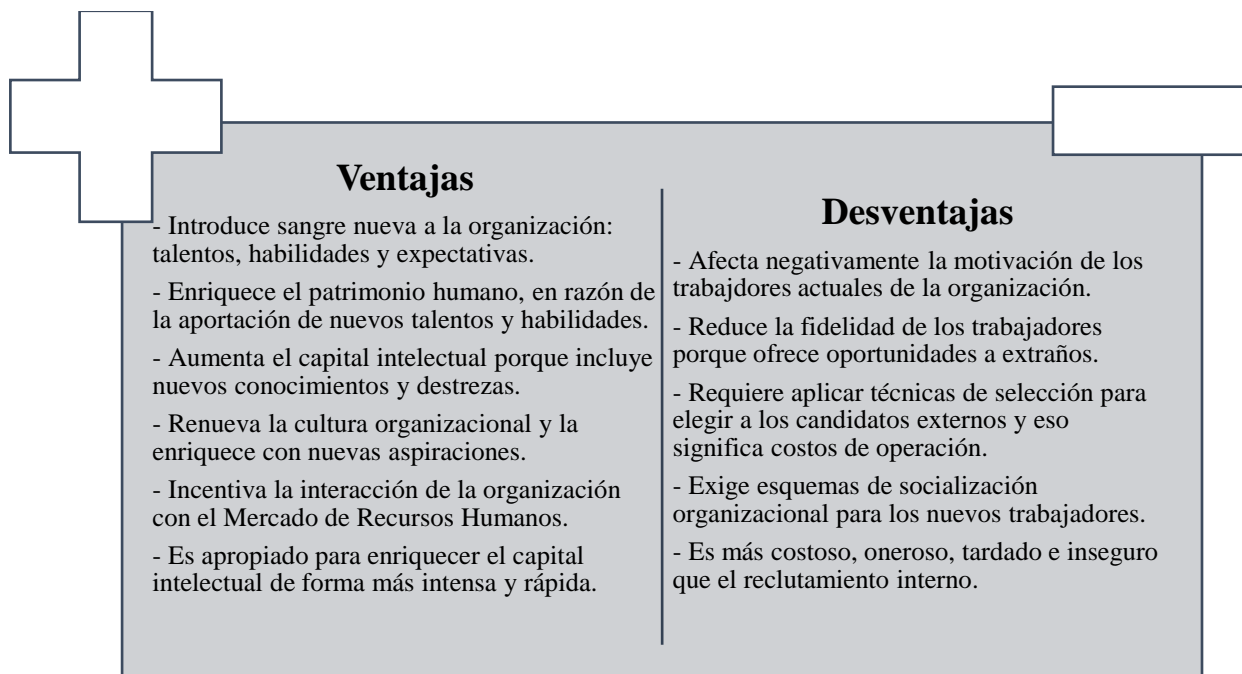


Figura 2. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo según Chiavenato (2009, p. 121)

Selección de Personal

Chiavenato (2000) afirma que la selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, es un proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los cargos existente dentro de la organización, con el objetivo de incrementar la eficiencia y desempeño del personal (pp. 238- 239).

Funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización, por supuesto quienes presenten características deseadas. El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes en la empresa, por ello el objetivo principal del reclutamiento es tener el mayor número de personas disponibles que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización (Chiavenato, 2002, p. 111).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Selección por Competencias

Werther & Davis (2008) mencionan que el proceso de selección por competencias tiene como finalidad localizar personal que como complemento de sus capacidades intelectuales y pericia, posean las habilidades pertinentes para desempeñar el cargo.

Alles (2016) manifestó que una de las bases fundamentales del modelo por competencias es el proceso de selección de personal, puesto que a través de este se consigue incorporar a la empresa individuos con las habilidades concretas para desenvolverse en el cargo que van a desempeñar.

Por otro lado, refirió que la selección por competencias la componen una serie de técnicas que permiten valorar y comprobar las habilidades y la pericia de los aspirantes a determinado cargo para finalmente hacer la elección, basándose en las pautas que han estipulado con anterioridad, las cuales propician que exista una mayor probabilidad de adaptación al cargo, además de un desenvolvimiento óptimo en el mismo.

Modelos para la Selección de Personal

Chiavenato argumenta que dentro de la selección de personal existen una serie de modelos, entre los cuales están:

Modelo de selección por clasificación. Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Modelo de selección. Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo (2009, p. 140).

Modelo de selección por competencias. Dentro de nuestra investigación se aplicará este modelo, basados en la necesidad que se evidencia en la empresa Mundo Digital al no contar con un proceso de selección de personal eficiente que le permita vincular personal idóneo, lo cual ha generado una constante rotación de personal.

Según Chiavenato este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza.

La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad (2009, p. 140).

Gestión por Competencias

Alles (2015) planteó que la gestión por competencias debe estructurarse a partir de la misión, visión y plan estratégico de la empresa, lo cual va a permitir el logro de las metas establecidas, por lo tanto, es indispensable que los individuos que forman parte de la empresa, tanto ejecutivos como empleados de los diferentes departamentos, cuenten con determinadas habilidades. Así mismo Santos (2001) estableció que la gestión por competencias hace alusión a implantar

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

principios que direccionen la gestión de los empleados, haciendo énfasis en sus habilidades, las cuales deben propiciar la obtención de las metas establecidas en la empresa.

Según Cuesta (2009) la gestión por competencias se orienta principalmente hacia la evolución, es decir, en lo que los individuos tendrán la capacidad de lograr en situaciones venideras; dicha gestión debe complementarse con el razonamiento crítico y una actitud de iniciativa. Por otra parte, González (2017) afirma que la gestión por competencias es una perspectiva diferente que se centra en descubrir, obtener, fortalecer y perfeccionar las habilidades que propician un mayor mérito a la organización y a los individuos.

Competencia

Según López (2010) competencia hace referencia a rasgos elementales de un individuo, reflejados en las diversas maneras de actuar y razonar que pueden ser evidentes de forma reiterativa en situaciones cotidianas. Así mismo Alles (2015) enfatiza en que el término competencia está relacionado con los rasgos innatos de una persona, los cuales se ven reflejados en su conducta diaria y dan como resultado un desenvolvimiento idóneo y eficiente en el cargo que ocupa.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tipos de competencias.

Competencias cardinales. Representan aspectos que permiten diferenciar a las empresas entre sí, evidenciando los componentes indispensables para lograr los objetivos organizacionales. Este tipo de competencias deben verse reflejadas en la totalidad de los miembros de la empresa (Alles, 2015).

Competencias específicas gerenciales. Como su nombre lo indica, involucran un determinado conjunto de individuos, específicamente deben ser puestas en práctica por los sujetos que dirigen o supervisan a otros, en otras palabras, los que tienen la labor de liderar a otros (Alles, 2015).

Competencias específicas por área. Hace referencia a aquellas habilidades que debe poseer el personal que pertenece a una sección o departamento específico de la empresa (Alles, 2015).

Grados de competencias. Alles (2015) manifiesta que los grados asignados a una competencia pueden variar dependiendo de los requerimientos que se generen dentro de la empresa, aunque aclara que por el nivel de pericia que posee en el tema, considera apropiado que se establezcan cuatro (4) grados por competencia (A, B, C y D), con el propósito de cubrir diversos aspectos de la organización (pp. 108-110).

A continuación, se anuncian los grados mencionados:

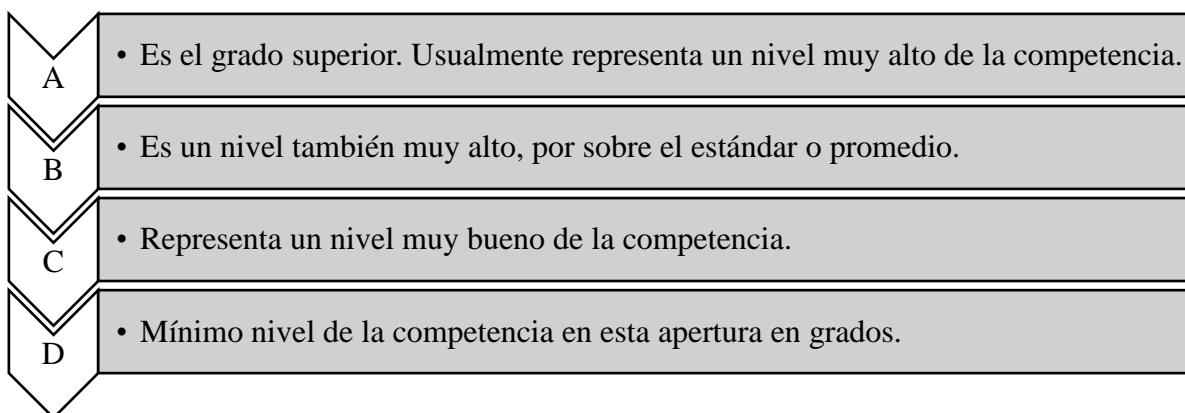


Figura 3. Grados de competencias según Alles (2015, p. 110)

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

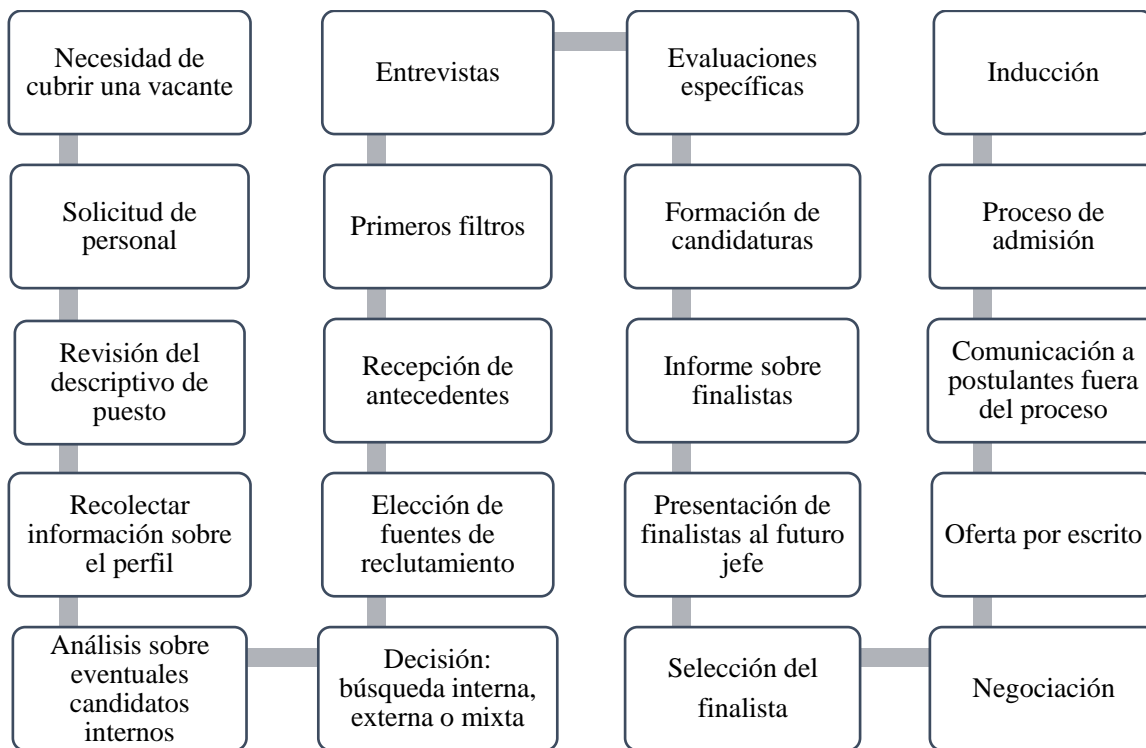
Pasos para realizar un proceso de selección de personal.

Figura 4. Pasos para realizar proceso de selección de personal según Alles (2016, p. 57)

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Descripción de los pasos:

Paso 1. Necesidad de cubrir una vacante. “Será el futuro jefe quien defina la necesidad de cubrir un puesto de trabajo determinado. La decisión de cubrir esa posición, o no, podrá estar dentro de su nivel de autoridad o requerir la intervención de un nivel superior” (Alles, 2016, p. 57).

Paso 2. Solicitud de personal. “Las organizaciones usualmente cuentan con un procedimiento establecido para esta instancia. En cualquier caso, será el futuro jefe (o el jefe del jefe, según corresponda) quien comunicará al responsable adecuado la solicitud para cubrir la vacante” (Alles, 2016, p. 57).

Paso 3. Revisión del descriptivo de puesto. “Si la organización cuenta con descriptivos de puestos, se deberá partir de este documento, revisarlo con el futuro jefe y tomar notas complementarias en el paso siguiente” (Alles, 2016, p. 58).

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil.

Si se cuenta con el descriptivo de puesto de la vacante a cubrir se tomarán notas adicionales junto con el análisis del cargo a cubrir en función de toda la información disponible. En caso de no contar con el documento denominado descriptivo de puesto será necesario recolectar la información que permita elaborar el perfil de la búsqueda (Alles, 2016, p. 58).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Paso 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos.

En ocasiones, dentro del mismo sector se podrá encontrar a personas que responden al perfil del puesto y que podrían ocupar la vacante. Para el análisis de estas situaciones se sugiere el diseño de una herramienta y/o procedimiento específico para la realización de promociones internas. El término “promociones” no implica necesariamente acceder a una posición de mayor nivel, sino que también se incluyen bajo este concepto las transferencias laterales o al mismo nivel (Alles, 2016, p. 58).

Paso 6. Decisión: búsqueda interna, externa o mixta.

Para el reclutamiento interno se puede implementar el método de job posting o autopostulación, realizar búsquedas externas utilizando fuentes de reclutamiento diversas o, si bien no es lo más frecuente, realizar un proceso mixto, combinando una búsqueda interna con una externa (Alles, 2016, p. 58).

Paso 7. Elección de fuentes de reclutamiento. “Desde los caminos más tradicionales (como la publicación de anuncios y la consulta de bases de datos), hasta reclutamiento 2.0 y la contratación del servicio de consultoras especializadas” (Alles, 2016, p. 58).

Paso 8. Recepción de antecedentes. “Según las fuentes de reclutamiento elegidas, se recibirán antecedentes de personas interesadas en participar en el proceso de selección” (Alles, 2016, p. 58).

Paso 9. Primeros filtros.

Implica lectura de antecedentes o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o la intranet. El objetivo de esta etapa es identificar a los candidatos que se ajusten más al perfil de la búsqueda, optimizando tiempo y costos en las etapas siguientes (Alles, 2016, p. 58).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Paso 10. Entrevistas.

La cantidad de entrevistas y su tipo dependerán del tipo de posición a cubrir. Los objetivos de las entrevistas son diversos, desde conocer al candidato hasta la presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan (y en qué grado) con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda (Alles, 2016, p. 58).

Paso 11. Evaluaciones específicas.

En este paso se realizan evaluaciones técnicas específicas. No se realizan en todos los casos, muchas veces el futuro jefe, formula algunas preguntas en el transcurso de su entrevista para despejar aspectos vinculados a conocimientos específicos. También son usuales las evaluaciones psicológicas, que tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos (Alles, 2016, p. 59).

Paso 12. Formación de candidaturas.

Mediante el análisis de la información recolectada en todos los pasos previos y de acuerdo con los resultados de las distintas evaluaciones realizadas se deberán identificar los mejores postulantes en relación con el perfil requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes (Alles, 2016, p. 59).

Paso 13. Informe sobre finalistas. “La información debe ser completa, ordenada, sencilla y fácil de comprender por el futuro jefe, generando expectativas razonables con relación a los finalistas elegidos” (Alles, 2016, p. 59).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Paso 14. Presentación de finalistas al futuro jefe. “Incluye apoyo en la coordinación de entrevistas y en cualquier otro aspecto relacionado en el cual el futuro jefe podría llegar a necesitar ayuda” (Alles, 2016, p. 59).

Paso 15. Selección del finalista. “El rol del selector o responsable de Recursos Humanos incluye, también, asesorar al futuro jefe en el momento en que este deba tomar la decisión final y definir la contratación de uno de los postulantes” (Alles, 2016, p. 59).

Paso 16. Negociación.

Será ideal que la negociación de las condiciones de contratación las realice el futuro jefe.

Si no es la persona con mayor capacidad/ autoridad para ello, la negociación y oferta puede estar a cargo del jefe y/o responsable de Recursos Humanos (Alles, 2016, p. 59).

Paso 17. Oferta por escrito. “Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, pero consideramos que es una buena práctica. Las organizaciones que las realizan lo hacen a todos los niveles” (Alles, 2016, p. 59).

Paso 18. Comunicación a postulantes fuera del proceso. “Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización” (Alles, 2016, p. 60).

Paso 19. Proceso de admisión. “Cada organización determina los aspectos a considerar según los distintos niveles organizacionales cumpliendo, en todos los casos, los aspectos legales relacionados” (Alles, 2016, p. 60).

Paso 20. Inducción. “La inducción se divide conceptualmente en dos partes: a la organización y al puesto. Usualmente, la primera de ellas está a cargo del área de Recursos Humanos y la segunda es responsabilidad del jefe directo del nuevo integrante” (Alles, 2016, p. 60).

Planificación del proceso de selección. El punto de partida de la planeación es la búsqueda de uno o varios individuos con características y habilidades específicas.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Para lograr cubrir la vacante, se realizarán convocatorias tanto internas como externas (estas las definiremos más adelante). La organización puede contar o quizás no, con los servicios de algunos de los candidatos, dependiendo de la oferta monetaria que le ofrezcan.

El proceso de selección debe ser estructurado de forma ordenada y clara, especificando en todos los pasos el periodo de duración y gastos necesarios para los mismos. Los pasos son:

- Definición del perfil.
- Fuentes de reclutamiento.
- Recepción y evaluación de antecedentes
- Entrevistas
- Evaluaciones específicas
- Armado de la carpeta de finalistas
- Selección del finalista
- Negociación y oferta
- Incorporación
- Inducción

Rango de remuneraciones. Según Alles (2016):

el rango de remuneración es el valor comprendido entre dos extremos –“x” e “y”- que expresan el nivel mínimo o superior correspondiente a un determinado estrato o a una categoría de colaboradores.

Este valor puede estar compuesto, además del salario, por otros conceptos o beneficios, tanto monetarios como de otra índole, los cuales en su conjunto componen la remuneración de una persona. Una vez que se asignó un valor a cada puesto será posible formar grupos de puestos y asignar a cada uno un nivel o rango de remuneración (p. 85).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Perfil de la búsqueda versus perfil del postulante. Alles (2016) afirma que:

la compatibilidad entre perfiles es la concordancia entre lo requerido en el perfil de la búsqueda y las capacidades de los distintos postulantes (perfil del postulante). Una buena práctica será definir, antes de iniciar el proceso de selección, cuál será la concordancia necesaria entre ambos perfiles junto con el mínimo aceptable de desfase (p. 87).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Marco Conceptual

Selección de Personal

Según Grados (2013) un adecuado proceso de selección se basa en la búsqueda de un empleado que ejecute de forma impecable sus labores; este proceso debe llevarse a cabo de manera ordenada y específica, teniendo en cuenta factores como:

- Pericia laboral
- Recorrido universitario
- Factores psicológicos

Posteriormente, Alles (2016) afirma que en la fase de selección se emplean diversas técnicas como entrevistas, además de otras pruebas.

Reclutamiento

Grados (2013) menciona que es el procedimiento a través del cual se contrata personal para la empresa cuando se considera conveniente. Este proceso se lleva a cabo cuando se crea un cargo nuevo, existe un puesto disponible, ya sea por despido o renuncia, o en el caso de necesitar un reemplazo por un lapso de tiempo por motivos de incapacidad, licencia de maternidad, etc.

Adicionalmente, Alles (2016) menciona que:

el reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento del empleo (p. 100).

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Fuentes de reclutamiento.

Reclutamiento interno. “Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno. En este caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de internet, con el propósito de generar la autopostulación” (Alles, 2016, p. 100).

Reclutamiento externo. “Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” (Alles, 2016, p. 100).

Rotación de Personal

Según Cabrera, Ledezma & Rivera (2011) la rotación de personal se da cuando un empleado se desvincula de la empresa, ya sea por decisión propia u obligatoriamente. Por otra parte López (2011) lo define como el número de personas que se incorporan y las que se ausentan permanentemente de la organización, esto en contraste con el número de empleados que conforman la totalidad de la empresa, sección, departamento o cargo.

Competencias Técnicas

Según Alles (2010) estas competencias son aquellos conocimientos concretos que se necesitan para desempeñar un cargo, éstos son más sencillos de identificar que las competencias organizacionales; por otra parte (Spencer & Spencer citado por Trujillo, 2013) expresan que este tipo de competencias se originan a partir de estudios realizados, los cuales están relacionados estrictamente con el cargo que se desempeña, y enfatizan en que son más simples de observar y valorar. Algunos ejemplos pueden ser profesionales como: contador, licenciado, abogado, etc.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Competencias Organizacionales

También denominadas competencias de gestión, según Alles (2010) hacen referencia a las habilidades que permiten realizar el trabajo de forma eficiente logrando el cumplimiento de las metas propuestas. Según (Vargas citado por Trujillo, 2013) las competencias de gestión son un conjunto de aspectos relacionados con los empleados de la empresa, específicamente con su pericia, cualidades y hábitos adoptados, todo ello está vinculado con el desempeño laboral, determinando su nivel de efectividad y eficacia.

Marco Metodológico

Tipo de Investigación

Tipo de investigación descriptivo con enfoque cualitativo. Se le denomina descriptiva, porque permite explicar o detallar y cualitativa tiene que ver con la determinación e identificación de cualidades, comportamientos o características de una persona o entidad. La unión de las dos da como resultado la descripción minuciosa de las condiciones de un individuo o institución. Con base en los objetivos del proyecto, el alcance del estudio es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, teniendo como base en los siguientes postulados:

Investigación descriptiva.

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2012, p. 24).

Por otra parte, Ruíz (2012) menciona que:

en este tipo de estudios, el investigador se encuentra en un contexto de descubrimiento, cuya primera tarea es la de orientarse y descubrir. Para ello, nada mejor que una descripción general o pormenorizada del fenómeno a estudiar (p. 34-35).

Enfoque cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista citados por Dueña y Ruetti, 2010, p. 273 establecen que “su propósito es “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido”.

Otro punto de vista lo dio Martínez (2011) afirmando que “la investigación cualitativa esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes,

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social” (p. 11).

Método de Investigación

El desarrollo del proyecto inicia con la realización de una entrevista dirigida al gerente de la empresa, la cual tiene como objetivo identificar la forma como ha venido realizando el proceso de reclutamiento y selección del personal; a continuación, se procede a la elaboración y documentación de la estructura de cargos de la empresa, definiendo las funciones y responsabilidades del personal de la empresa Mundo Digital Bca. Posteriormente y con apoyo del gerente de la empresa se hace necesario identificar las competencias técnicas y organizacionales y el nivel requerido para cada cargo según el perfil establecido; a continuación, se elaborará una propuesta para el proceso de selección de personal basado en competencias para la empresa objeto de estudio.

Población y Muestra

Este proyecto se llevó a cabo con un total de ocho (8) empleados y directivos pertenecientes a la empresa Mundo Digital Bca, ubicada en la calle 50 No. 23- 57, barrio Colombia, Barrancabermeja- Santander; dedicada a la comercialización, mantenimiento y reparación de computadores.

Técnicas de Recolección de Información

- Documentación bibliográfica.
- Bases de datos.
- Análisis documental.

Instrumentos de Recolección de Información

Para el inicio del desarrollo del proceso de investigación se realizará una entrevista estructurada que se aplicará a quien se encarga de realizar el proceso de selección de personal,

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

para conocer cómo lleva a cabo su proceso de selección, los perfiles ocupacionales en caso de existir y despertar su interés por incorporar personal bajo la modalidad de competencias del personal requerido en la organización. Ver Apéndice 1.

Desarrollo de la Investigación

Identificación del Proceso de Selección de Personal que Viene Aplicando la Empresa

Mundo Digital Bca.

Para iniciar el desarrollo del proyecto de investigación y con el objetivo de identificar roles, responsabilidades y estandarizar perfiles, es necesario conocer el proceso que viene empleando la empresa Mundo Digital Bca, para lo cual se debe aplicar una entrevista que permita entender a profundidad dicho proceso y posibilite llevar a cabo acciones que propicien un procedimiento acertado y veraz en el tema de selección de personal.

La información se recolectó a partir de un instrumento diseñado específicamente para la obtención de dicha información, indagando acerca de temas como fuentes de reclutamiento que emplean, procedimiento que llevan a cabo para la selección e incorporación, identificar el cargo o cargos con mayor rotación, las causas de tal situación, las consecuencias y cuales las estrategias para minimizar los efectos del mencionado fenómeno. Adicionalmente es necesario establecer el nivel de interés que tiene la administración en la implementación, estandarización y documentación del proceso de selección de personal, aspecto fundamental y que requiere la aplicación de técnicas y procedimientos establecidos por estudiosos del tema y que indiscutiblemente contribuyen en el fortalecimiento, productividad y competitividad de las empresas.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

La entrevista diseñada esta direccionada al Gerente de la compañía, puesto que hasta este momento es quien se ha encargado del proceso de selección del personal requerido y por supuesto es quien conoce a profundidad las fortalezas y debilidades del área.

A continuación, se presenta la entrevista con los resultados obtenidos:

Entrevista Selección de Personal en Mundo Digital Bca

Nombre: Jhon Alcides Beltrán Lobo

Sexo: Masculino

Cargo: Gerente

Antigüedad en el cargo: 8 años

Objetivo: Identificar el proceso actual de selección de personal en la empresa Mundo Digital de Barrancabermeja.

- *En el momento de requerir cubrir una vacante dentro de su organización, hace uso de fuentes de reclutamiento:*

Internas X

Externas X

Menciónelas:

Internas: acudimos a la revisión de hojas de vida de exempleados que cuenten con la disponibilidad de trabajar nuevamente con nosotros.

Externas:

A través de Facebook y WhatsApp indagamos acerca del rendimiento de algunos técnicos que han laborado anteriormente en las empresas de diversos colegas.

Subimos anuncios a Facebook, dando a conocer que tenemos una vacante en la organización, dicho anuncio contiene el perfil del técnico que se solicita.

- *¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para el reclutamiento y selección de personal en la empresa Mundo Digital Bca?*

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Para el proceso de reclutamiento de la empresa Mundo Digital Bca, se sube a Facebook un anuncio donde se solicita las hojas de vida de interesados que cumplan con un perfil establecido, posteriormente esas hojas de vida son recibidas en un correo electrónico creado específicamente para este procedimiento.

El proceso de selección se basa en la revisión de cada una de las hojas de vida recepcionadas a través de correo electrónico, prestando especial atención a la experiencia laboral del interesado y sitios donde ha laborado, posteriormente se llama a través de vía telefónica a algunas referencias laborales, mediante las cuales se obtiene información acerca del rendimiento y actitudes más destacadas de los mismos.

En esta medida, se va descartando al personal que no cumple con el perfil o que sencillamente, no han dado referencias positivas acerca de él.

Finalmente, se seleccionan a tres posibles candidatos que resultan ser los más opcionados para ocupar el cargo, los cuales son citados a través de vía telefónica para realizar el proceso de entrevista, cabe resaltar que este paso se lleva a cabo de forma superficial; y a partir de esto incorporar a la empresa al sujeto que cumpla con los requerimientos establecidos.

- *¿Cuál es el cargo que presenta mayor rotación?*

Gerente __

Coordinador de Gestión Humana __

Contador __

Auxiliar Administrativo __

Técnico en Sistemas X

Técnico Electrónico __

Mensajero __

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- *¿Mencione la frecuencia del cargo con mayor rotación?*

La rotación de Técnicos en Sistemas se genera aproximadamente cada cuatro (4) meses, es decir, en promedio, rotan tres (3) técnicos durante el año.

- *¿Cuáles considera que son las consecuencias de la alta rotación de personal para la empresa?*

Entre las consecuencias que podemos evidenciar a causa de la rotación de personal, encontramos inicialmente la inversión de tiempo en la búsqueda de nuevos técnicos, seguido a esto se generan gastos en cuanto a dotación, afiliaciones en cajas de compensación, EPS y pensión; a partir de esto se produce un desgaste tanto a nivel físico como psicológico. Adicional a esto, hay clientes que se acostumbran a ser atendidos por determinados técnicos, y el cambio de los mismos puede generarles cierto descontento o malestar.

- *¿Cuáles son los motivos por los cuales se presenta despido frecuente de los empleados?*

Los principales motivos de despido son las malas actitudes, mal servicio al cliente, falta de respeto hacia las figuras de autoridad, deslealtad, bajo rendimiento y hurto.

- *¿Siempre busca personal con el mismo perfil, según el cargo requerido? Justifique su respuesta.*

Sí, siempre me apego a un perfil para poder seleccionar un técnico, porque considero que los requerimientos bajo los cuales me baso son lo necesarios para que se dé un rendimiento ejemplar a nivel global.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- *¿Está interesado en un modelo de selección de personal que impacte positivamente en su empresa? Justifique su respuesta.*

Sí, porque siempre es bueno mejorar y generalmente actuamos sin tener directrices, basados en la experiencia que se ha obtenido en el mercado a través de los años, dejando de lado que existen una serie de técnicas y procedimientos que desconocemos y que pueden ser útiles para propiciar mejoras dentro de la organización.

Análisis del Capítulo

Una vez aplicada la entrevista al Gerente de la organización, señor Jhon Alcides Beltrán Lobo, se pudo establecer que la empresa Mundo Digital Bca, emplea fuentes de reclutamiento internas y externas. Respecto a las fuentes internas contempladas se mencionaron, acudir a la revisión de archivo de empleados despedidos o que han tomado la decisión de renunciar, y que posteriormente han acudido a la empresa para solicitar ser tenidos en cuenta en futuros procesos de selección, situación que puede generar cierto nivel de riesgo, teniendo en cuenta que un número significativo de empleados despedidos o que han decidido abandonar o renunciar al cargo ha sido a consecuencia de la ocurrencia de conductas que involucran la falta de compromiso, sentido de pertenencia, lealtad, hurto, responsabilidad y respeto, desconociendo en ocasiones la autoridad en la empresa, el conducto regular; otro de los eventos que genera el despido del personal se debe al bajo nivel de productividad y calidad en el desempeño de las funciones asignadas.

Una vez expuesto lo anterior, al generarse el reintegro de este personal a la empresa, se genera un alto riesgo de reincidencia en los mismos patrones de conducta por los cuales fueron despedidos anteriormente. Esto se convierte para el ente económico un retroceso, además de

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

impactar de forma negativa en el clima laboral, la productividad e ingresos del periodo, sin embargo, a causa de la ausencia de un proceso eficaz de selección se toman decisiones que pueden afectar significativamente la compañía.

Pasando al tema de fuentes de reclutamiento externas, manifiestan que lo realizan a través de Facebook y WhatsApp, llevando a cabo una búsqueda exhaustiva de los candidatos a desempeñar el cargo, además, deben invertir tiempo valioso en la revisión de las hojas de vida, lo cual resulta desgastante y tedioso. En este caso, resultaría más efectivo y factible contactar una agencia de empleo que lleve a cabo el proceso de selección de personal y finalmente sugiera uno o varios candidatos posibles para ejercer el cargo, que posean o cumplan los requisitos establecidos dentro del perfil.

Bajo estas circunstancias, el Gerente solo tendría la labor de realizar el proceso de entrevista a los candidatos reclutados por la bolsa de empleo, dicho proceso debe ser apoyado por el Coordinador de Gestión Humana. A través de esto se lograría una menor inversión de tiempo y esfuerzo.

Respecto al tema de rotación de personal, resulta evidente que dicha rotación se presenta inicialmente por incorporar nuevamente a la empresa, personal que ha sido despedido por diversas faltas mencionadas anteriormente. Adicionalmente, el proceso de selección llevado a cabo, se basa en un método empírico y superficial que no garantiza una selección de personal acertada.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda diseñar un proceso de selección de personal técnico, basado en competencias, con el fin de empezar a contratar personal que posea las competencias técnicas y organizacionales necesarias para tener un óptimo rendimiento en la organización.

Manual de Cargos Incluyendo Funciones, Perfiles Basados en Competencias Técnicas y Organizacionales para la Selección de Personal y los Salarios en la Empresa Mundo Digital Bca.

Para iniciar con la estructuración del manual de funciones cargos, salarios y perfiles y en vista de que la empresa Mundo Digital Bca carece de una estructura organizacional documentada, resulta necesario para el desarrollo del presente proyecto estandarizar el nivel jerárquico de la compañía y de acuerdo a esto definir funciones y/o responsabilidades del personal de la empresa.

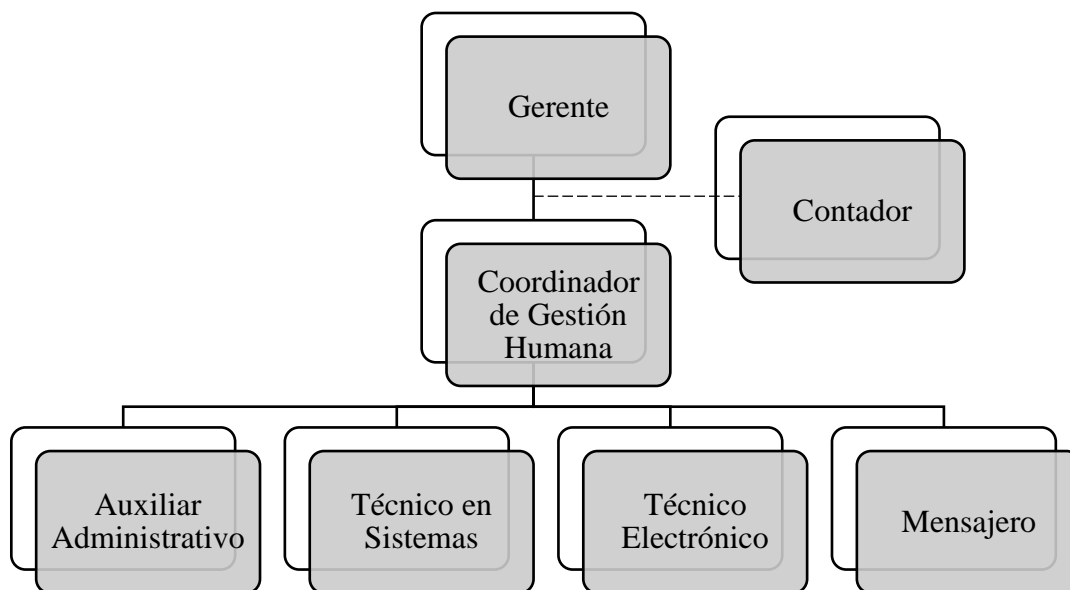


Figura 5. Estructura organizacional Mundo Digital Bca. Fuente, elaboración y formulación propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Manual de Funciones, Perfiles y Salarios

En el presente capítulo se pretende hacer una descripción de las responsabilidades y funciones que deben desempeñar cada uno de los miembros que conforman la empresa Mundo Digital Bca, además del perfil requerido basado en conocimientos y experiencia laboral. A través de este manual se busca delimitar los campos de actuación de cada puesto de trabajo y así promover mayor agilidad en los procesos, además de propiciar una mejor interacción entre sus miembros. El manual de funciones perfiles y salarios es diseñado con base en las diferentes plataformas de las bolsas de empleo entre las cuales se puede mencionar El Empleo, Computrabajo, Servicio de Empleo, LinkedIn, entre otras.

Nombre del Cargo: Gerente

Persona con habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva y capacidad de trabajar bajo presión.

- Planear, proponer y ejecutar estrategias de ventas, que contribuyan con los objetivos corporativos incorporados en la visión.
- Administrar y controlar el presupuesto de la empresa.
- Realizar proceso de selección de proveedores de la empresa Mundo Digital Bca.
- Gestionar los pedidos de sus proveedores.
- Efectuar pagos a los proveedores, conforme a los procedimientos establecidos por la compañía.
- Gestionar el pago de impuestos municipales y nacionales.
- Diseñar estrategias que contribuyan con la optimización de los procesos de trabajo.
- Supervisar el desempeño de los empleados e identificar aspectos por mejorar, llevando a cabo el desarrollo de estrategias que contribuyan a un mayor nivel de eficiencia.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- Asesorar a los clientes en servicios o productos ofertados por la compañía.
- Gestionar el pago al Sistema General de Seguridad Social en Salud del personal vinculado a la organización.
- Diseñar estrategias de publicidad y mercadeo que fortalezcan el posicionamiento de la empresa Mundo Digital Bca.

Perfil requerido.

Académico: Profesional en Ingeniería de Sistemas o Administrador de Empresas, preferiblemente con especialización en Gerencia de Organizaciones.

Experiencia: De 3 a 4 años de experiencia como Gerente General y/o 3 años de experiencia específica en las áreas de Administración y compras, preferiblemente del sector de la tecnología.

Rango salarial.

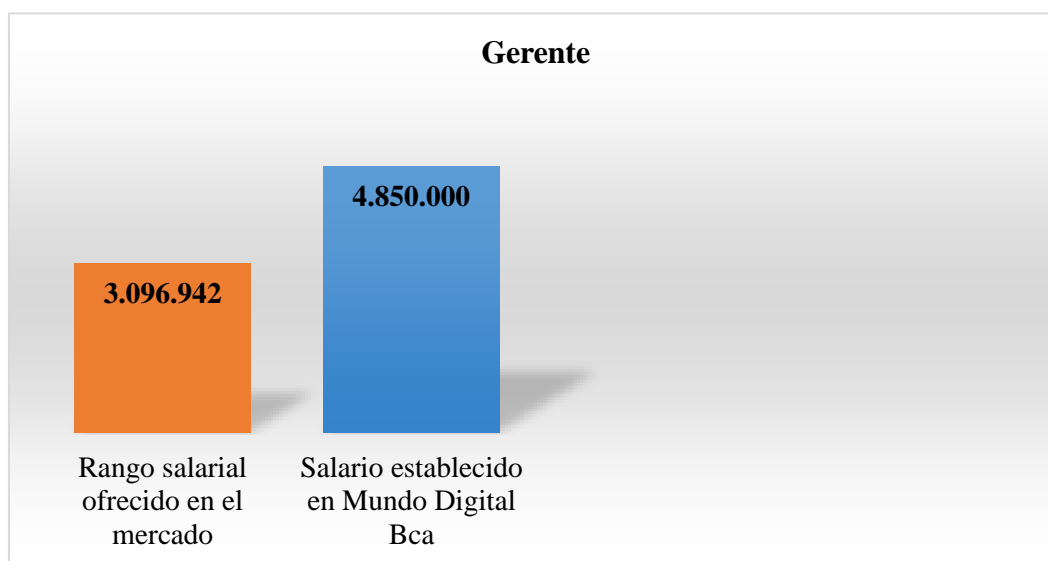


Figura 6. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Gerente. Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

La figura refleja el rango salarial para el cargo de Gerente, ofrecido en Colombia para el año 2019 (Computrabajo, 2019) y el salario establecido en la empresa Mundo Digital Bca. Las cifras permiten concluir que la organización tiene en cuenta las diversas labores que debe realizar el gerente y el nivel de esfuerzo que debe imprimirle a las mismas, lo cual se ve reflejado en la remuneración que recibe ya que es más elevada que la media normal. Adicionalmente, el empleado recibe prestaciones de ley, se realizan aportes al Sistema General de Seguridad Social (salud, pensión y ARL,) así como los aportes parafiscales exigidos por la actual legislación de nuestro país.

Nombre del Cargo: Coordinador de Gestión Humana

Persona con habilidades en manejo de grupos, empatía, asertividad, liderazgo, compromiso y creatividad.

- Dirigir el reclutamiento y selección de personal y realizar el seguimiento al entrenamiento correspondiente.
- Realizar el proceso de inducción a los empleados que ingresan a la empresa.
- Realizar el proceso de reinducción a los empleados que ya pertenecen a la empresa.
- Seguimiento y monitoreo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el fin de identificar las falencias existentes y llevar a cabo las acciones correctivas y preventivas correspondientes, elaborando un plan de mejoramiento o mantenimiento, según corresponda.
- Aplicación y análisis de pruebas psicotécnicas a los empleados en los tiempos establecidos.
- Gestionar programas de formación y capacitación dirigidos a los empleados de la empresa.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- Brindar a los empleados herramientas desde el campo de la psicología que les permita dar un manejo adecuado de los conflictos internos, además de intervenir cuando sea necesario.
- Planear, diseñar y ejecutar programas de desarrollo humano.
- Mediante la gestión de actividades relacionadas con recreación, deporte y cultura, promover la motivación y satisfacción laboral.
- Contribuir al desarrollo humano y calidad de vida de los empleados, mediante la programación de charlas y talleres encaminados al crecimiento personal.

Perfil requerido.

Académico: Profesional en Psicología, preferiblemente con especialización en Gerencia del Talento Humano.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, selección de personal, reclutamiento, entrevistas, capacitación y bienestar de los empleados.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

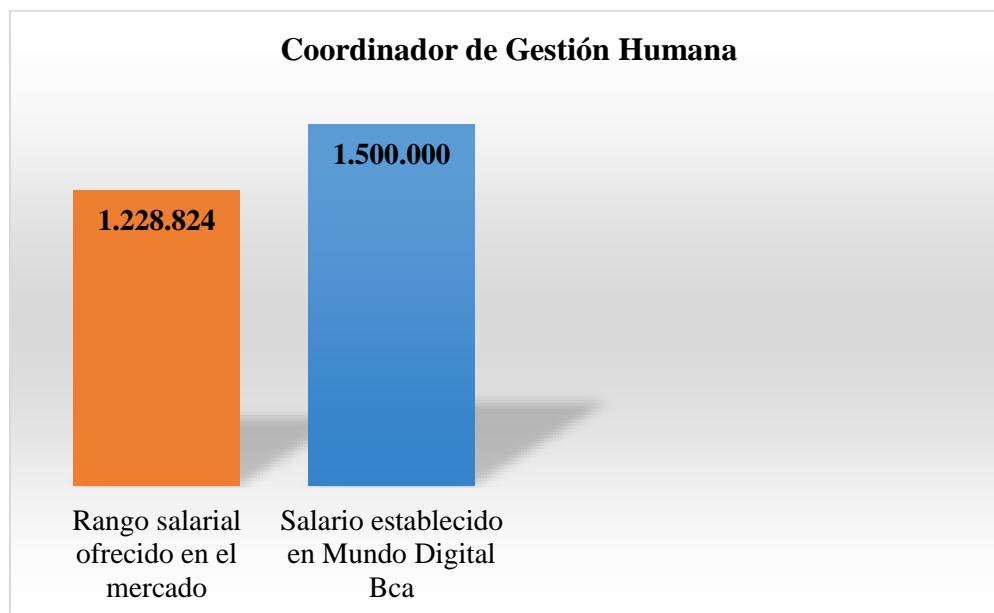
Rango salarial.

Figura 7. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Coordinador de Gestión Humana. Elaboración propia

La figura refleja el rango salarial para el cargo de Coordinador de Gestión Humana, ofrecido en Colombia para el año 2019 (Computrabajo, 2019), frente al salario establecido en la empresa Mundo Digital Bca. Se puede apreciar que el salario ofrecido por la organización sobrepasa el nivel de la media, y esto se debe a que reconocen la importancia del trabajo que se debe desempeñar con el recurso humano de la empresa y el esfuerzo que este amerita, además de la preparación profesional. Adicionalmente, el empleado recibe prestaciones de ley, se realizan aportes al Sistema General de Seguridad Social (salud, pensión y ARL,) así como los aportes parafiscales exigidos por la actual legislación de nuestro país.

Nombre del Cargo: Contador

- Preparar y certificar los estados financieros de la empresa Mundo Digital Bca.
- Realizar conciliaciones y análisis mensual de los extractos bancarios, inventarios, impuestos y demás información contable de la empresa.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- Registrar, analizar e interpretar la información financiera de la empresa Mundo Digital Bca.
- Presentar informes trimestrales sobre la situación financiera de la empresa, conforme a las políticas y normas contables vigentes.
- Elaborar y presentar información tributaria de la empresa a la DIAN.

Perfil requerido.

Académico: Profesional en Contaduría Pública.

Experiencia: 3 años de experiencia desempeñándose en el área de impuestos o cargos relacionados. Es indispensable que certifique conocimientos en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y que se encuentre actualizado en temas relacionados a Reformas Tributarias y normas que rijan su profesión. Conocimientos en Excel nivel avanzado.

Rango salarial.

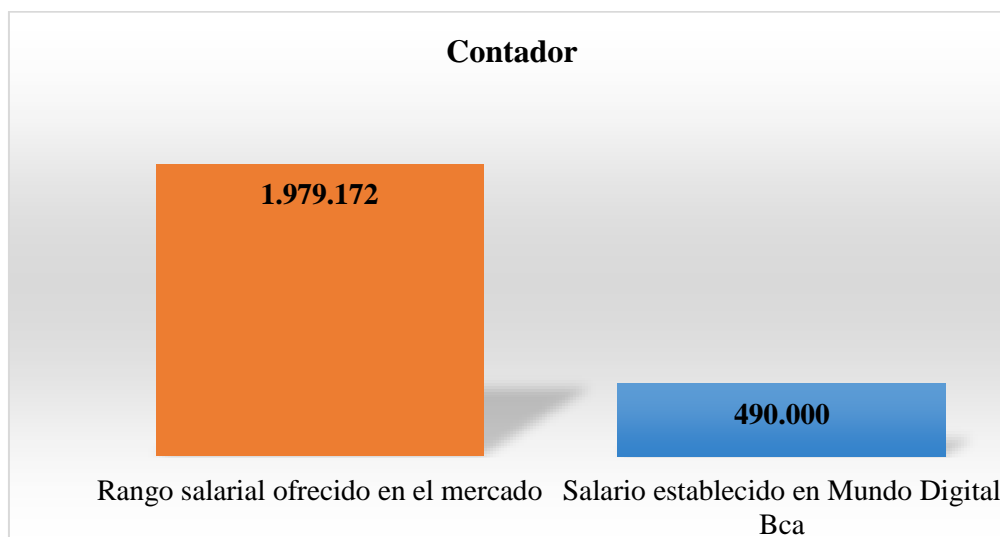


Figura 8. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Contador. Elaboración propia.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

La figura refleja el rango salarial para el cargo de Contador, ofrecido en Colombia para el año 2019 (Computrabajo, 2019), así mismo se presenta el salario establecido en la empresa Mundo Digital Bca, el cual está por debajo, debido a que solo se solicitan los servicios en situaciones que lo requieren.

Nombre del Cargo: Auxiliar Administrativo

Persona con habilidades de trabajo en equipo, comunicación asertiva, empatía, responsabilidad, sentido de pertenencia, puntualidad, compromiso y capacidad de trabajar bajo presión.

- Prestar servicio al cliente que permita el acceso a los productos ofrecidos por la empresa, ya sean tangibles o intangibles.
- Realizar entradas de mercancía en el sistema de Post.
- Realizar labores de facturación de los servicios prestados, conforme a las políticas establecidas por la empresa Mundo Digital Bca.
- Archivar documentos relacionados con la empresa como facturas, remisiones, gastos, extractos bancarios, entre otros.
- Clasificar y organizar la mercancía suministrada por los proveedores.

Perfil requerido.

Académico: Técnico o Tecnólogo en Gestión Documental o estudiante de carreras administrativas.

Experiencia: 1 año de experiencia como asistente administrativo contable, manejo de facturación, contabilidad, archivo, atención al cliente, manejo de Office y Sistema de Post.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

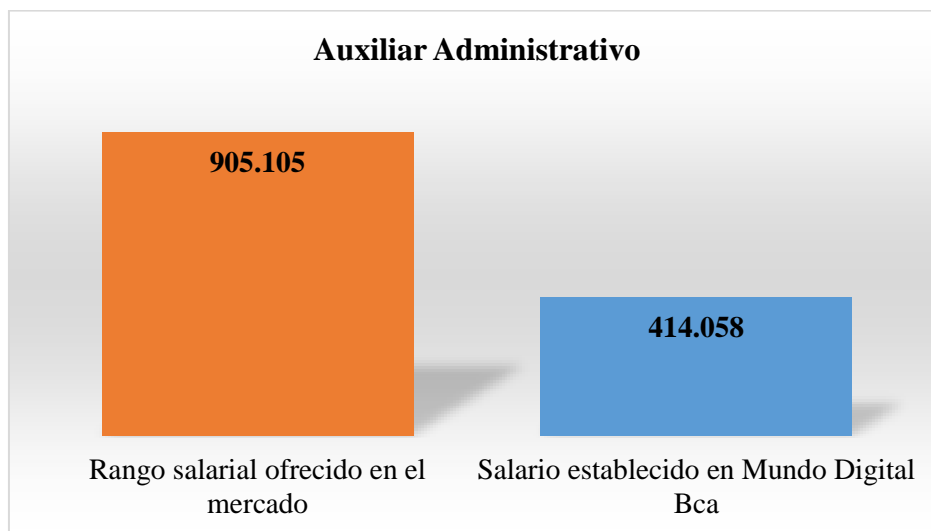
Rango salarial.

Figura 9. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Auxiliar Administrativo. Elaboración propia

La figura refleja el rango salarial para el cargo de Auxiliar Administrativo, ofrecido en Colombia para el año 2019 (Computrabajo, 2019), respecto al salario establecido en la empresa Mundo Digital Bca, este último es menor, debido a que los servicios son requeridos solo por medio tiempo.

Nombre del Cargo: Técnico en Sistemas

Persona con habilidades de trabajo en equipo, comunicación asertiva, sentido de pertenencia, lealtad, responsabilidad, empatía, puntualidad, compromiso y con la capacidad de trabajar bajo presión.

- Prestar servicio al cliente que permita el acceso a los productos ofrecidos por la empresa, ya sean tangibles o intangibles.
- Brindar soporte técnico de hardware y software a portátiles y equipos de escritorio.
- Efectuar de manera oportuna los servicios solicitados por los clientes.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- Informar al cliente cuando se haya realizado el servicio técnico correspondiente, por medio de comunicación móvil.
- Utilizar de forma racional y adecuada los recursos y herramientas pertenecientes a la empresa.

Perfil requerido.

Académico: Técnico, Tecnólogo o estudiante de Sistemas.

Experiencia: 2 años de experiencia en el área de soporte técnico, mantenimiento preventivo de equipos y servicio al cliente.

Rango salarial.

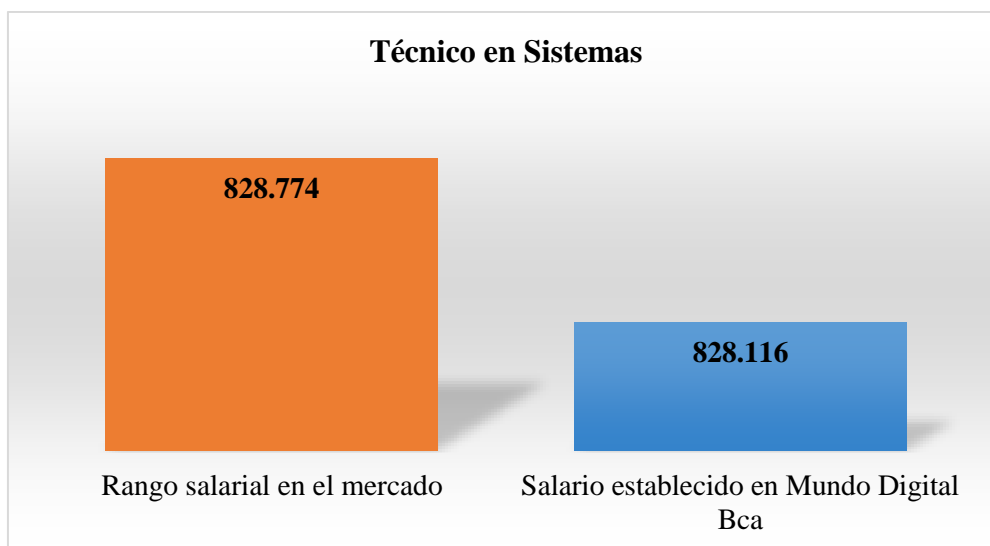


Figura 10. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Técnico en Sistemas. Elaboración propia

La figura refleja el rango salarial para el cargo de Técnico en Sistemas, ofrecido en Colombia para el año 2019 (Computrabajo, 2019), de igual manera plasma el salario establecido en la empresa Mundo Digital Bca, el cual se ha mantenido en este valor debido a la situación

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

económica actual por la que atraviesa la ciudad de Barrancabermeja, impactando de forma negativa a la organización.

Adicionalmente, el empleado recibe prestaciones de ley, se realizan aportes al Sistema General de Seguridad Social (salud, pensión y ARL,) así como los aportes parafiscales exigidos por la actual legislación de nuestro país.

Nombre del cargo: Técnico Electrónico

Persona con habilidades de trabajo en equipo, comunicación asertiva, sentido de pertenencia, lealtad, responsabilidad, empatía, puntualidad, compromiso y con la capacidad de trabajar bajo presión.

- Prestar servicio al cliente que permita el acceso a los productos ofrecidos por la empresa, ya sean tangibles o intangibles.
- Efectuar la reparación electrónica de pc, tarjetas, cargadores y dispositivos industriales.
- Llevar a cabo la reconstrucción de pastas en equipos portátiles.
- Realizar soldadura de bisagras a los equipos que lo ameriten.
- Brindar apoyo en el área de soporte técnico.

Perfil requerido.

Académico: Técnico Electrónico.

Experiencia: 2 años de experiencia en el área de mantenimiento electrónico y reparación de cargadores, equipos portátiles y de escritorio.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

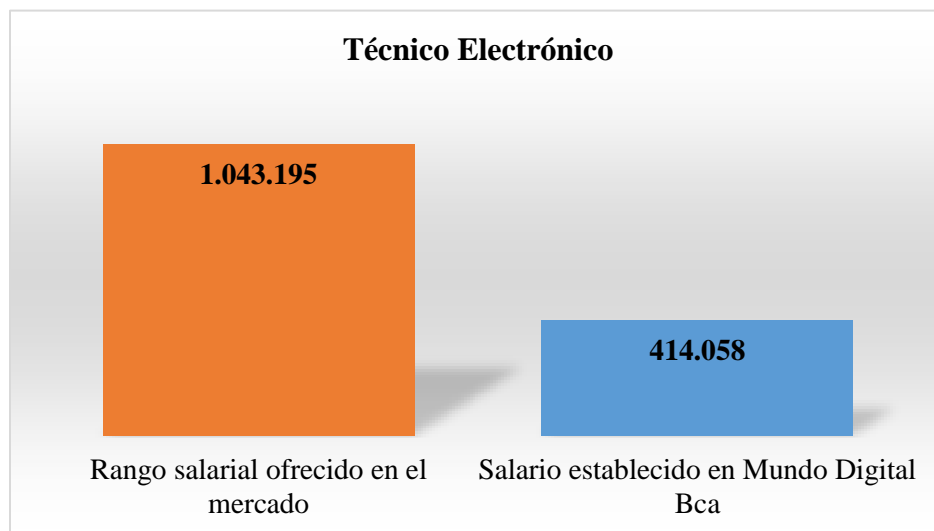
Rango salarial.

Figura 11. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Técnico Electrónico. Elaboración propia

La figura refleja el rango salarial para el cargo de Técnico Electrónico, ofrecido en Colombia para el año 2019 (Computrabajo, 2019), por otra parte, se expone el salario establecido en la empresa Mundo Digital Bca, este último resulta más bajo, por el hecho de que los servicios de esta persona son requeridos solo por medio tiempo.

Nombre del cargo: Mensajero

Persona responsable, comprometida, puntual, con habilidades en empatía y comunicación asertiva.

- Prestar servicio al cliente que permita el acceso a los productos ofrecidos por la empresa, ya sean tangibles o intangibles.
- Realizar consignaciones en los Bancos indicados por el Gerente.
- Comprar insumos requeridos en la empresa.
- Efectuar cobros al personal que se encuentra en la cartera de clientes de la empresa.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- Buscar encomiendas en las empresas transportadoras.

Perfil requerido.

Académico: Bachiller.

Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia certificada como mensajero.

Rango salarial.

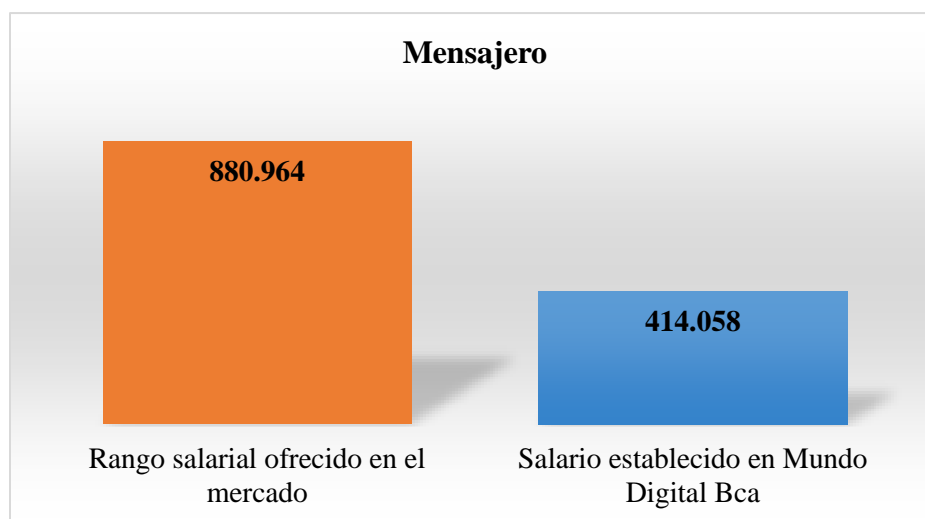


Figura 12. Rango salarial ofrecido en el mercado versus salario establecido en Mundo Digital Bca para el cargo de Mensajero. Elaboración propia

La figura refleja el rango salarial para el cargo de Mensajero, ofrecido en Colombia para el año 2019 (Computrabajo, 2019), así mismo se indica el salario establecido en la empresa Mundo Digital Bca, este último resulta más bajo, por el hecho de que los servicios de esta persona son requeridos solo por medio tiempo.

Análisis del Capítulo

Para iniciar el diseño del manual de funciones de la empresa Mundo Digital Bca, se partió de la necesidad de elaborar un organigrama que refleje cómo está conformada la empresa y cómo se relacionan los miembros que la componen. Con base en la información recolectada a través de la

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

estructura orgánica, se prosigue a la elaboración del manual de funciones, el cual contiene una descripción detallada de las obligaciones y/o deberes que debe cumplir cada uno de los empleados de la organización, con el fin de tener claridad en el rol que desempeñan, propiciando mayor dinamismo en el desarrollo de las tareas delegadas.

Teniendo en cuenta que el presente proyecto está enfocado en el modelo por competencias, resulta necesario incluir dentro del manual de funciones, las competencias técnicas y algunas organizacionales (estas se trabajarán de forma más amplia en el siguiente capítulo) reflejadas en el desarrollo del documento, teniendo en cuenta aspectos como el área académica y la experiencia laboral.

Finalmente, se expone mediante gráficas, el rango salarial ofrecido en el mercado colombiano para el año 2019, de igual manera, el salario establecido dentro de la empresa objeto de estudio, lo cual permite, en conjunto con la información recolectada en todo el manual, tener una visión panorámica de cada uno de los cargos que conforman la empresa Mundo Digital Bca.

Los pasos desarrollados en el presente capítulo contribuyen al fortalecimiento del proceso de selección de personal de la empresa objeto de estudio, ya que se pudo evidenciar inicialmente, que no estaba documentado, además de que, dicho proceso se llevaba a cabo de forma superficial, aumentando el riesgo de contratar personal que no contaba con los requerimientos necesarios para desenvolverse de forma eficiente en el cargo.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Competencias Técnicas y Organizacionales de cada Cargo.

El presente capítulo presenta tanto las competencias técnicas como organizacionales que debe poseer cada miembro perteneciente al grupo de trabajo de la empresa Mundo Digital Bca. Esta información está basada en (Alles, 2015, pp. 125-195), desarrollando así un modelo que se ajuste a las necesidades de la organización.

A continuación, se nombran las competencias técnicas, las cuales corresponden a los conocimientos que debe poseer el empleado a nivel profesional y que son inherentes al cargo; posteriormente las competencias organizacionales o cardinales, enfocadas al área gerencial y otras cuantas aplicadas a todos los integrantes de la organización, estas hacen referencias a las habilidades que debe poseer cada empleado, dependiendo del rol que desempeñe. El desarrollo de estas competencias va a promover una mayor eficacia dentro de la empresa objeto de estudio.

Tabla 1
Competencias técnicas y organizacionales del Gerente

Competencias Técnicas y Organizacionales			
Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	Justificación
Gerente	Profesional en Ingeniera de Sistemas Administrador de Empresas	Conducción de personas	El Gerente como cabeza de la organización debe contar con este conjunto de competencias que van a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos.
		Dirección de equipos de trabajo	
		Empowerment	
		Entrenador	
		Liderazgo	
		Visión estratégica	
		Comunicación eficaz	
		Conocimiento de la industria y el mercado	
		Dinamismo	
		Influencia y negociación	
Pensamiento analítico			

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

*Competencias técnicas y organizacionales del Coordinador de Gestión Humana***Competencias Técnicas y Organizacionales**

Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	Justificación
Coordinador de Gestión Humana	Profesional en Psicología	Adaptabilidad a los cambios del entorno	El profesional encargado del área de Gestión Humana, debe contar con estas competencias específicas para lograr impactar de forma positiva en los empleados y actuar acertadamente sobre el entorno laboral.
		Compromiso	
		Flexibilidad y adaptación	
		Iniciativa	
		Innovación y creatividad	
		Respeto	
		Responsabilidad	
		Sencillez	
		Perseverancia	
		Capacidad de planificación y organización	
		Comunicación eficaz	
		Desarrollo de autodesarrollo del talento	
		Manejo de crisis	

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 3
Competencias técnicas y organizacionales del Contador

Competencias Técnicas y Organizacionales			
Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	Justificación
Contador	Profesional en Contaduría Pública	Compromiso	Este cargo se basa en componentes, que promueven el desempeño del cargo de forma imparcial y recta.
		Ética	
		Integridad	
		Responsabilidad	
		Prudencia	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Competencias técnicas y organizacionales del Auxiliar Administrativo

Competencias Técnicas y Organizacionales			
Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	Justificación
Auxiliar Administrativo	Técnico o Tecnólogo en Gestión Documental	Compromiso	Las competencias necesarias para ocupar este cargo, refuerzan la firmeza y la entrega que debe poseer el empleado, lo cual apunta a un mejor desempeño dentro de la empresa.
		Flexibilidad y adaptación	
		Responsabilidad	
		Respeto	
		Sencillez	
		Temple	
		Comunicación eficaz	
		Dinamismo	
		Orientación al cliente interno y externo	
		Productividad	
		Profundidad en el conocimiento de los productos	
Tolerancia a la presión de trabajo			
Trabajo en equipo			

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 5

Competencias técnicas y organizacionales del Técnico en Sistemas

Competencias Técnicas y Organizacionales			
Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	Justificación
		Compromiso	
		Ética	
		Flexibilidad y adaptación	
		Innovación y creatividad	
		Integridad	
		Respeto	
		Responsabilidad	
		Sencillez	La combinación de estas
		Temple	competencias da como resultado un
		Prudencia	empleado dedicado que se esfuerza
Técnico en Sistemas	Técnico o Tecnólogo en Sistemas.	Perseverancia	por poner en práctica los valores de
		Colaboración	la empresa, además de colocar todo
		Comunicación eficaz	su empeño en la realización de sus
		Dinamismo	labores diarias.
		Orientación al cliente interno y externo	
		Productividad	
		Profundidad en el conocimiento de los	
		productos	
		Tolerancia a la presión de trabajo	
		Toma de decisiones	
		Trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 6

Competencias técnicas y organizacionales del Técnico Electrónico

Competencias Técnicas y Organizacionales			
Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	Justificación
		Compromiso	
		Ética	
		Flexibilidad y adaptación	
		Innovación y creatividad	
		Integridad	
		Respeto	
		Responsabilidad	
		Sencillez	
		Temple	
		Prudencia	
Técnico Electrónico	Técnico Electrónico	Perseverancia	Estas competencias propician un mejor desenvolvimiento a nivel global, generando satisfacción de forma individual y colectiva.
		Colaboración	
		Comunicación eficaz	
		Dinamismo	
		Orientación al cliente interno y externo	
		Productividad	
		Profundidad en el conocimiento de los productos	
		Tolerancia a la presión de trabajo	
		Toma de decisiones	
		Trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 7
Competencias técnicas y organizacionales del Mensajero

Competencias Técnicas y Organizacionales			
Cargo	Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	Justificación
Mensajero	Bachiller	Compromiso	Esta labor no puede ser subestimada, ya que es parte fundamental para el funcionamiento de la organización, por esto, resulta indispensable la puesta en práctica de estas competencias que contribuyen a la optimización de los procesos.
		Ética	
		Integridad	
		Respeto	
		Responsabilidad	
		Sencillez	
		Comunicación eficaz	
		Dinamismo	
		Orientación al cliente interno y externo	
		Productividad	
		Profundidad en el conocimiento de los productos	
Tolerancia a la presión de trabajo			

Fuente: Elaboración propia

Análisis del Capítulo

Las competencias técnicas y organizacionales son una combinación que permite vincular a la empresa, personal con los conocimientos necesarios para desenvolverse en el cargo, además de poseer habilidades o destrezas que vayan acorde con los objetivos institucionales, lo cual va a propiciar que la organización se destaque de las demás e inicie un proceso de mejora continua.

Esta información es suministrada a través de una serie de tablas que contienen tanto las competencias técnicas como organizacionales que debe tener cada miembro de la empresa, acompañadas de una breve justificación acerca de la importancia de que los empleados posean dichas competencias y los beneficios que esto genera para la organización en general.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Manual de Selección de Personal por Competencias

Mundo Digital Bca

Introducción

El término competencias, inició su auge en el año 1973, gracias al Psicólogo David McClelland, profesor de Harvard, mediante un apartado titulado “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia”, en el cual plasmó una serie de investigaciones que revelaban que las pruebas que aplicaban los psicólogos para evaluar las habilidades, y que, predecían cómo iba a ejercer el interesado sus funciones, en definitiva, no cumplían este propósito.

McClelland se encargó de hallar una opción que reemplazara las pruebas ya establecidas, en torno a conducta y conocimiento; esta nueva alternativa propiciaría una valoración más minuciosa o detallada; a este nuevo modelo denominó competencia, a través de dicho modelo, pretendía entender qué aspectos propician la eficiente ejecución de un cargo y qué origina la consecución de objetivos de un trabajador.

Posteriormente, Alles (2015) enfatiza en que el término competencia está relacionado con los rasgos innatos de una persona, los cuales se ven reflejados en su conducta diaria y dan como resultado un desenvolvimiento idóneo y eficiente en el cargo que ocupa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolló el Manual de Selección de Personal por competencias, dicho instrumento es elaborado para la empresa Mundo Digital Bca, con el fin de ser implementado al momento de surgir la necesidad de cubrir una vacante, garantizando un proceso de selección efectivo, es decir seleccionar personal competente para desempeñar el cargo requerido. La puesta en práctica de este procedimiento puede contribuir con la optimización de tiempos, así como la disminución del nivel de rotación de personal que se presenta actualmente en la empresa y que ha generado una serie de desgastes administrativos que

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

afectan directamente el desarrollo del objeto social, generando afectación inclusive en el nivel de satisfacción y fidelización del cliente.

Dentro del presente Capítulo se desarrolla una propuesta de selección de personal basada en el modelo de Gestión de Competencias para la empresa Mundo Digital Bca, que puede apoyar la productividad y competitividad de la misma; la cual consta de objetivos, niveles de competencias y pasos para la realización del proceso.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta que favorezca el proceso de selección de personal por competencias para la empresa Mundo Digital Bca.

Objetivos Específicos

Proponer el modelo de selección de personal por competencias a la empresa Mundo Digital Bca que permita la selección efectiva de personal.

Seleccionar personal que posea las actitudes y habilidades necesarias para el logro de objetivos y metas organizacionales.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Nivel de Competencias Organizacionales Requerido en cada Cargo

Para poder llevar a cabo el proceso de selección por competencias, resulta pertinente asignarle a cada competencia organizacional el nivel de requerimiento que se exige de la misma, en este caso se establecieron dos niveles (A y B), teniendo en cuenta que este paso puede variar, dependiendo del tipo de empresa donde se aplique, es decir, se deben tener en cuenta aspectos como el tipo de labores que desempeñan y el conjunto de características que identifican al grupo de trabajo.

La asignación de dichos niveles permitirá que exista claridad en el rol que desempeña cada uno de los miembros pertenecientes a la empresa, de modo que los procedimientos o actividades llevadas a cabo dentro y fuera de la organización se realicen de forma efectiva, propiciando el cumplimiento de los objetivos trazados, además de generar un clima laboral donde se vivencie la satisfacción tanto a nivel individual como grupal.

Según Alles (2016) este proceso se divide en dos partes: inicialmente se realiza la descripción de las funciones y/o responsabilidades asignadas a cada cargo (desarrolladas en el capítulo anterior) y posteriormente se agregan las competencias (desarrolladas en el capítulo anterior), cabe resaltar que cada competencia debe ir acompañada por los respectivos niveles de requerimiento. Dichos niveles serán representados con las letras A y B cuyo significado es el siguiente:

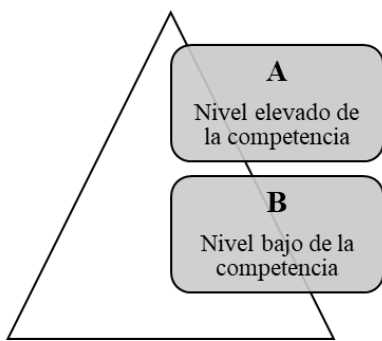


Figura 13. Niveles de competencias organizacionales. Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

La figura anterior refleja los niveles de competencia establecidos para la empresa Mundo Digital Bca. El nivel denominado A, corresponde al nivel superior de exigencia de la competencia, es decir, el empleado debe tener la capacidad de poner en práctica de forma ideal cada una de las competencias que se encuentren en este nivel. Por otra parte, el nivel B, hace referencia a un nivel de exigencia debajo de la competencia, es decir, el trabajador tiene que poner en práctica las competencias que hacen parte de este nivel en un grado mínimo.

A continuación se presentan las competencias organizacionales exigidas para cada cargo, acompañadas de sus respectivos niveles de requerimiento:

Tabla 8

Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Gerente

Cargo: Gerente	
Competencias Organizacionales	Nivel Requerido
Conducción de personas	A
Dirección de equipos de trabajo	B
Empowerment	A
Entrenador	B
Liderazgo	A
Visión estratégica	A
Comunicación eficaz	A
Conocimiento de la industria y el mercado	A
Dinamismo	A
Influencia y negociación	A
Pensamiento analítico	A
Toma de decisiones	A

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 9

Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Coordinador de Gestión Humana

Cargo: Coordinador de Gestión Humana	
Competencias Organizacionales	Nivel Requerido
Adaptabilidad a los cambios del entorno	A
Compromiso	A
Flexibilidad y adaptación	A
Iniciativa	A
Innovación y creatividad	A
Respeto	A
Responsabilidad personal	A
Sencillez	A
Perseverancia	A
Capacidad de planificación y organización	A
Comunicación eficaz	A
Desarrollo de autodesarrollo del talento	A
Manejo de crisis	A

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 10

Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Contador

Cargo: Contador	
Competencias Organizacionales	Nivel Requerido
Compromiso	A
Ética	A
Integridad	A
Responsabilidad personal	A
Prudencia	A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Auxiliar Administrativo

Cargo: Auxiliar Administrativo	
Competencias Organizacionales	Nivel Requerido
Compromiso	A
Flexibilidad y adaptación	B
Responsabilidad personal	A
Respeto	A
Sencillez	A
Temple	B
Comunicación eficaz	A
Dinamismo	B
Orientación al cliente interno y externo	A
Productividad	A
Profundidad en el conocimiento de los productos	A
Tolerancia a la presión de trabajo	A
Trabajo en equipo	B

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 12

Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Técnico en Sistemas

Cargo: Técnico en Sistemas	
Competencias Organizacionales	Nivel Requerido
Compromiso	A
Ética	A
Flexibilidad y adaptación	A
Innovación y creatividad	B
Integridad	A
Respeto	A
Responsabilidad personal	A
Sencillez	A
Temple	A
Prudencia	A
Perseverancia	A
Colaboración	A
Comunicación eficaz	A
Dinamismo	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Productividad	A
Profundidad en el conocimiento de los productos	A
Tolerancia a la presión de trabajo	A
Toma de decisiones	B
Trabajo en equipo	A

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 13

Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Técnico Electrónico

Cargo: Técnico Electrónico	
Competencias Organizacionales	Nivele Requerido
Compromiso	A
Ética	A
Flexibilidad y adaptación	A
Innovación y creatividad	B
Integridad	A
Respeto	A
Responsabilidad personal	A
Sencillez	A
Temple	A
Prudencia	A
Perseverancia	A
Colaboración	A
Comunicación eficaz	A
Dinamismo	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Productividad	A
Profundidad en el conocimiento de los productos	A
Tolerancia a la presión de trabajo	A
Toma de decisiones	B
Trabajo en equipo	A

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Tabla 14

Niveles de competencias organizacionales requeridos para el cargo de Mensajero

Cargo: Mensajero	
Competencias Organizacionales	Nivel Requerido
Compromiso	A
Ética	A
Integridad	A
Respeto	A
Responsabilidad personal	A
Sencillez	B
Comunicación eficaz	A
Dinamismo	A
Orientación al cliente interno y externo	B
Productividad	A
Profundidad en el conocimiento de los productos	B
Tolerancia a la presión de trabajo	A

Fuente: Elaboración propia

Selección de Personal Basado en Competencias

Con el fin de ejecutar un proceso de selección de personal basado en competencias, se ha tomado como referencia los pasos planteados por Alles (2016), adaptándolos a las necesidades evidenciadas dentro de la empresa Mundo Digital Bca.

A continuación, se presentan los pasos:

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

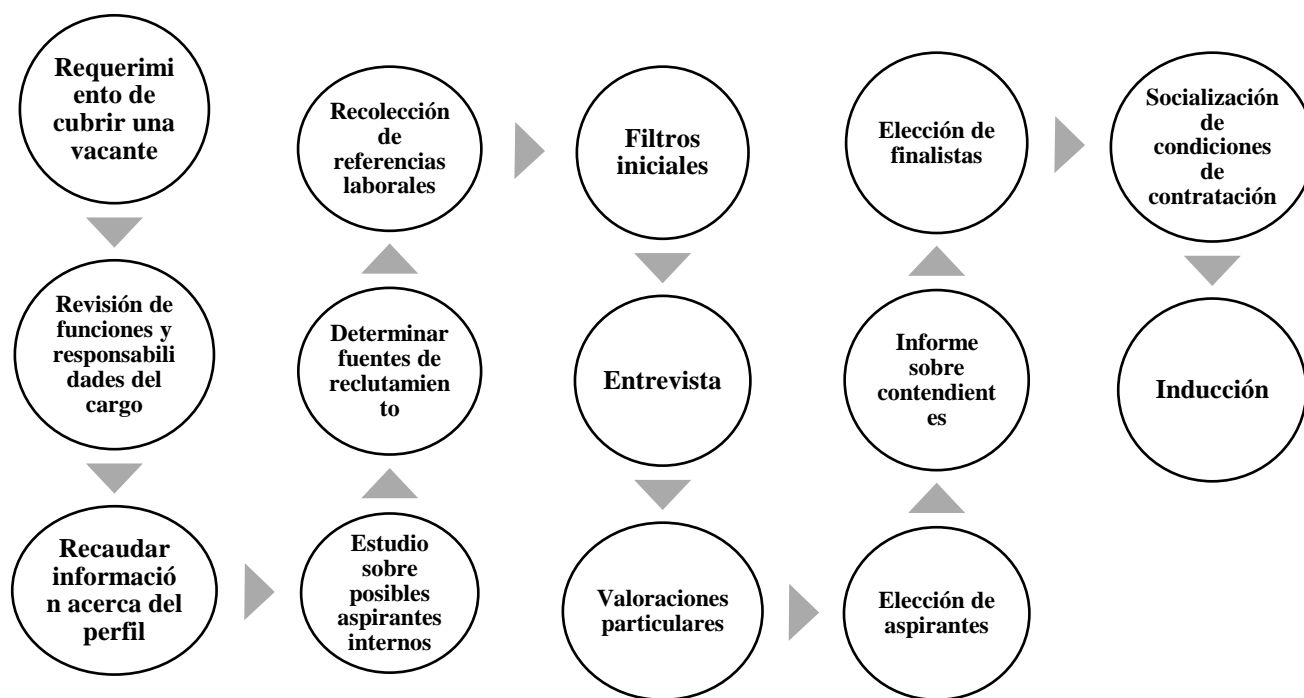
Pasos para Realizar un Proceso de Selección de Personal

Figura 14. Pasos para realizar proceso de selección de personal. Elaboración Propia.

Paso 1. Requerimiento de cubrir una vacante. Esta decisión debe ser tomada por la máxima autoridad de la organización, en este caso el Gerente de la empresa Mundo Digital Bca, apoyado por el Coordinador de Gestión Humana, juntos establecerán lo apremiante que resulta cubrir determinada vacante.

Paso 2. Revisión de funciones y responsabilidades del cargo. Este documento debe ser estudiado por el Gerente, junto con el Coordinador de Gestión humana, con el fin de establecer si es pertinente realizar cambios o ajustes al mismo.

Paso 3. Recaudar información acerca del perfil. A partir de la revisión de las funciones y responsabilidades que recaen sobre el cargo en cuestión, se realizará un estudio pormenorizado de las mismas con el fin de complementar el perfil del cargo.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Paso 4. Estudio sobre posibles aspirantes internos. En el caso de la empresa Mundo Digital Bca, constantemente ingresan estudiantes a realizar las prácticas exigidas por las instituciones donde estudian, por lo tanto, se genera la opción de poder contratar a algunos de ellos, teniendo en cuenta las habilidades y/o destrezas reflejadas durante el desarrollo de la práctica en la organización.

Paso 5. Determinar fuentes de reclutamiento. Resulta necesario realizar un análisis acerca de la fuente de reclutamiento, ya sea interna o externa, que pueda suministrar los candidatos idóneos para ocupar el puesto, teniendo en cuenta el personal que realiza las prácticas actualmente o exempleados que estén dispuestos a laborar nuevamente en la organización, basándose en el grado de satisfacción con la labor desempeñada. Por otro lado, el reclutamiento externo se puede realizar a través de la publicación de anuncios o la solicitud de apoyo por parte de una bolsa de empleo. Otra alternativa podría ser llevar a cabo el proceso utilizando ambas fuentes de reclutamiento (mixto).

Paso 6. Recolección de referencias laborales. Dependiendo de las fuentes de reclutamiento por las que se optó, se recibirán hojas de vida que contengan las referencias laborales correspondientes.

Paso 7. Filtros iniciales. En la revisión de las hojas de vida se identificarán las referencias a nivel laboral, las cuales serán contactadas por vía telefónica para solicitar información relevante acerca de las conductas y habilidades manifestadas por el posible candidato. Este paso se realiza con el fin de filtrar personal y optimizar tiempos durante el proceso.

Paso 8. Entrevista. Entre los propósitos de la entrevista se encuentran, indagar aspectos relevantes acerca del aspirante, y por otra parte estudiar y valorar la experiencia profesional, con el fin de establecer si el nivel de pericia y habilidades se adaptan al perfil solicitado.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Se sugerirán dos modelos de entrevista con base en las necesidades de la organización (Apéndices 2 y 3), las cuales podrán ser realizadas, ya sea por el Gerente o el Coordinador de Gestión humana.

9. Valoraciones particulares. En el caso de la empresa Mundo Digital Bca, será el Coordinador de Gestión Humana el encargado de aplicar las pruebas psicológicas correspondientes, entre las que se encuentran el test de personalidad, de inteligencia emocional o pruebas psicotécnicas. La elección de las pruebas varía en función del cargo que se desea cubrir.

Las pruebas psicológicas sugeridas son:

- Test de Wartegg: “El objetivo de este tipo de prueba psicológica es conocer algunas características de la personalidad del encuestado en cuestión, así como sus preferencias, la manera en la que se relaciona con los demás, entre otras cosas” (Glover, 16 de noviembre del 2018).
- 16 PF: “La prueba identifica 16 factores o rasgos primarios de la conducta para explicar la totalidad de la personalidad. Posteriormente se identificaron 5 (cinco) dimensiones o factores globales (de segundo orden) de la personalidad de los sujetos normales” (Evalart, 29 de octubre del 2018).
- Test del árbol: “Es una técnica proyectiva que se utiliza para analizar el contenido emocional y estudiar el carácter y la personalidad de un niño, de un adolescente o de una persona adulta” (Romero, 07 de diciembre del 2013).
- Test de Bender

El test de Bender es un instrumento psicotécnico de evaluación psicológica que se emplea para evaluar el funcionamiento visomotor y la percepción visual tanto en niños como en adultos. Las puntuaciones en el test se emplean para identificar posibles daños orgánicos

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

cerebrales y el grado de maduración del sistema nervioso. Por tanto, el objetivo de este test es evaluar la madurez visual, la integración visomotora, el estilo de respuesta, la reacción a la frustración, la habilidad para corregir errores, habilidades de planificación y organización, así como la motivación (Menéndez, 04 de octubre del 2018).

Las pruebas mencionadas anteriormente proporcionan una visión global de las capacidades y la personalidad del candidato evaluado, permitiendo evidenciar aspectos como: tolerancia a la frustración, percepción de sí mismo, habilidades en planificación, motivación, relaciones interpersonales, estado de ánimo, razonamiento, entre otras. La aplicación de estas pruebas facilita la realización de un análisis pormenorizado del candidato, lo cual dará como resultado una selección acertada que propicie la mejora continua de la organización.

10. Elección de aspirantes. Después de realizar el respectivo estudio de la información recaudada a través de los pasos anteriores, y teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas a partir de la aplicación de las pruebas psicológicas, se procede a establecer cuáles son los candidatos más destacados con base en el perfil fijado, sin dejar de lado factores de tipo económico relacionados al cargo que se va a ocupar y las aspiraciones del interesado respecto a las mismas. Para el caso de la empresa Mundo Digital Bca el número de aspirantes seleccionados para pasar al siguiente paso serán tres (3).

11. Informe sobre contendientes. Este informe debe ser redactado por el Gerente, en compañía del Coordinador de Gestión Humana y debe estar estructurado de forma clara y concisa, de manera que pueda interpretarse sin ningún tipo de inconveniente, permitiendo tener una visión previa de cómo podría llegar a ser el rendimiento de dichos candidatos.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

12. Elección del finalista. El Coordinador de Gestión Humana, con base en su experiencia debe, orientar al Gerente respecto a la selección de la persona que ocupará la vacante y de manera conjunta tomar una decisión.

13. Socialización de Condiciones de Contratación. Este paso puede ejecutarlo tanto el Gerente como el Coordinador de Gestión Humana, implica informar al candidato sobre aspectos relacionados con el salario, beneficios y deberes a los que estará sujeto en caso de ser seleccionado para ocupar el puesto objeto del proceso.

14. Inducción. Se realizan con la ejecución de los siguientes pasos: se inicia con la inducción respecto a la información relacionada con la empresa, misión, visión, valores, etc, la cual es dirigida por el Coordinador de Gestión humana; posteriormente, se hace la inducción al cargo, y para el caso de la empresa Mundo Digital Bca, le corresponder al Gerente General, puesto que, es quien supervisa el desempeño de todos los empleados de la organización.

Análisis del Capítulo

Dentro de la empresa Mundo Digital Bca se viene efectuando un proceso de selección de personal débil y mal estructurado, como consecuencia, se ha contratado personal que carece de los requerimientos necesarios para ocupar el cargo y que, en vez de contribuir al crecimiento y posicionamiento de la organización, han generado pérdidas y un desgaste considerable.

El manual de selección de personal por competencias es una herramienta práctica que expone de forma ordenada, el procedimiento que se debe seguir para incorporar personal idóneo a la organización.

Inicialmente, se presenta el nivel de competencias organizacionales requerido para cada cargo, partiendo de que solo se establecieron 2 (dos) niveles para la empresa Mundo Digital Bca, teniendo en cuenta las necesidades de la misma. Conocer y aplicar estos niveles, garantiza un

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

mejor desempeño, ya que delimita las áreas de acción y permite que el empleado identifique los aspectos a los cuales debe aplicarles mayor esfuerzo y dedicación.

Posteriormente, se describe de forma minuciosa el procedimiento, el cual consta de 14 (catorce) pasos en total, adaptados a la empresa; cabe resaltar que este proceso debe ser liderado por el Gerente en compañía del Coordinador de Gestión Humana, los cuales deben unir esfuerzos y trabajar de forma articulada en cada paso planteado, con el fin de lograr el objetivo de forma satisfactoria.

El presente instrumento sirve como soporte durante el proceso de selección, facilitando una valoración imparcial y consistente que revele información específica para lograr una selección de personal exitosa, basada en un modelo confiable, que permite añadir valor y reconocimiento a la organización.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Conclusiones

- Se puede evidenciar que la empresa Mundo Digital Bca presenta altos niveles de rotación de personal para el cargo de Técnico en Sistemas, cuya principal causa es el proceso de selección utilizado, el cual ha afectado el logro de los objetivos y metas trazadas, propiciando la disminución de la productividad y generando afectaciones en el clima laboral.
- A partir de la elaboración de la estructura orgánica y el manual de funciones de la empresa Mundo Digital Bca, se contribuye a que los procesos internos de la organización se desarrollen de forma organizada y estandarizada, lo cual va a permitir que sus directivos posean herramientas útiles para lograr un proceso de selección efectivo.
- Con la asignación de competencias técnicas y organizacionales a cada uno de los cargos, se pretende que cada empleado tenga un desempeño óptimo en sus labores y además pueda trabajar de forma articulada con sus compañeros; este complemento facilita el logro de los objetivos institucionales.
- El manual de selección por competencias propuesto aumenta las probabilidades de contratar personal que cuente tanto con los conocimientos como habilidades necesarias para realizar sus labores de forma eficaz, lo cual va a propiciar que los niveles de rotación de personal disminuyan de forma significativa.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Recomendaciones

- Resulta pertinente diseñar y aplicar un proceso de selección de personal basado en competencias, que permita aplicar las técnicas y procedimientos adecuados para la efectiva selección del personal requerido en la organización.
- Resulta conveniente para la organización hacer pleno uso de la información suministrada, con miras a llevar el proceso de selección a un nivel óptimo.
- Se recomienda incorporar las competencias establecidas para cada cargo dentro de los requerimientos establecidos para el proceso de selección, con el fin de optimizar los resultados en dicho proceso.
- Se recomienda implementar de forma inmediata el proceso de selección por competencias propuesto en el presente proyecto y así fortalecer el posicionamiento en el mercado, además de contratar personal que agregue valor a la organización.
- Respecto a las fuentes de reclutamiento, se recomienda que la empresa Mundo Digital Bca se vincule a una bolsa de empleo que la apoye en esta gestión, se sugieren las siguientes: Computrabajo, LinkedIn, El Empleo, CAFABA y Comfenalco.

Referencias

- Alles, M. (2010). Desempeño por competencias. En M. Alles, *Desempeño por competencias* (pág. 85). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). Las buenas prácticas en recursos humanos. Gestión por competencias. En M. A. Alles, *Diccionario de Competencias: Las 60 Competencias más Utilizadas en Gestión por Competencias* (pág. 22). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). Atracción y reclutamiento. En M. Alles, *Selección por competencias* (pág. 97). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Inducción a la gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2012). La investigación científica. En F. Arias, *El proyecto de investigación* (pág. 24). Caracas: Episteme.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. La Loma Tlalnepantla: UNID.
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Dialnet*, 83-91.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 140-161.
- Chiavenato, I. (2000). Selección de personal. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 238). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Reclutamiento de personal. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (págs. 117-121). Ciudad de México: Mc Graw Hill.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Computrabajo. (17 de Junio de 2019). *Computrabajo*. Obtenido de Computrabajo:

<https://www.computrabajo.com.co/salarios/>

Cuesta, A. (2009). Gestión por competencias y selección de personal. En A. C. Santos, *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (pág. 243). Bogotá: Ecoe.

Evalart. (29 de Octubre de 2018). *Evalart*. Obtenido de Evalart: <https://evalart.com/es/blog/el-test-16pf-y-su-uso-en-seleccion-de-personal/>

Glover, M. (16 de Noviembre de 2018). *Psicología-Online*. Obtenido de Psicología-Online:

<https://www.psicologia-online.com/test-de-wartegg-en-que-consiste-que-mide-e-interpretacion-4081.html>

González, Á. (2017). El ciclo PHVA en la gestión del talento humano. En Á. L. Ariza, *Métodos de Compensación basados en Competencias* (pág. 34). Barranquilla: Universidad del Norte.

Grados, J. (2013). Selección de personal. En J. Grados, *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (pág. 225). México: El Manual Moderno.

López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 143-144.

López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Vinculando*, 1-7.

Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa . *Silogismo*, 1-34.

Menéndez, M. (4 de Octubre de 2018). *Psicología-Online*. Obtenido de Psicología-Online:

<https://www.psicologia-online.com/test-de-bender-que-mide-interpretacion-y-como-hacerlo-4131.html>

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Pérez, O. (10 de Septiembre de 2015). *People Next*. Obtenido de People Next:

<https://blog.peoplenext.com.mx/6-errores-comunes-en-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>

Romero Cerutti, L. (7 de Diciembre de 2013). *Psicograns*. Obtenido de Psicograns:

<http://geropsic.blogspot.com/2013/12/test-proyectivo-del-arbol.html>

Ruíz, J. (2012). ¿Por dónde continúo? En J. Ruíz, *Teoría y práctica de la investigación cualitativa* (págs. 34-35). Bilbao: Deusto Digital.

Werther, W., & Davis, K. (2008). Identificación del talento. En W. W. Davis, *Administración de recursos humanos* (pág. 200). México: McGraw-Hill.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Apéndices**Apéndice 1. Modelo de Entrevista Selección de Personal en Mundo Digital Bca**

Nombre: _____

Sexo: _____

Cargo: _____

Antigüedad en el cargo: _____

Objetivo: Identificar el proceso actual de selección de personal en la empresa Mundo Digital de Barrancabermeja.

- En el momento de requerir cubrir una vacante dentro de su organización, hace uso de fuentes de reclutamiento:

Internas ___

Externas ___

Menciónelas:

- ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para el reclutamiento y selección de personal en la empresa Mundo Digital Bca?
- ¿Cuál es el cargo que presenta mayor rotación?

Gerente ___

Coordinador de Gestión Humana ___

Contador ___

Auxiliar Administrativo ___

Técnico en Sistemas ___

Técnico Electrónico ___

Mensajero ___

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- ¿Mencione la frecuencia del cargo con mayor rotación?
- ¿Cuáles considera que son las consecuencias de la alta rotación de personal para la empresa?
- ¿Cuáles son los motivos por los cuales se presenta despido frecuente de los empleados?
- ¿Siempre busca personal con el mismo perfil, según el cargo requerido? Justifique su respuesta.
- ¿Está interesado en un modelo de selección de personal que impacte positivamente en su empresa? Justifique su respuesta.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Apéndice 2. Modelo de Entrevista Estructurada (General)

Objetivo: recolectar información relevante acerca del aspirante a cubrir un cargo dentro de la empresa Mundo Digital Bca.

La siguiente entrevista fue elaborada con base en los aportes realizados por Grados y Sánchez (2007).

Fase 1: Confirmación de Datos Generales

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Qué edad tiene?
- Estado civil
- ¿Dónde vive?

Fase 2. Campo Educativo

- ¿Qué estudios ha realizado y en qué instituciones?
- ¿Ha realizado alguna especialización o maestría?
- ¿Cómo financió sus estudios?
- ¿Cuáles eran sus materias de mayor preferencia?
- ¿Qué postura tenía frente a las materias que no le llamaban la atención?
- ¿Cómo era su relación con maestros y compañeros?

Fase 3. Campo Laboral

- ¿En qué fecha inició su primer empleo?
- ¿En qué empresas ha laborado y durante cuánto tiempo?
- ¿Qué funciones desempeñaba dentro de la empresa?
- ¿Cómo era la relación con sus antiguos compañeros de trabajo?

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

- ¿Cuál fue el motivo por el cual decidió cambiar de trabajo?
- ¿Cómo logró establecer contacto con nuestra empresa y por qué quiere hacer parte de ella?

Fase 4. Autoconcepto

- ¿Cómo se describiría a sí mismo?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Se siente a gusto con su forma de ser?

Fase 5. Metas

- ¿Cuál es su proyecto de vida?
- ¿Qué acciones está dispuesto a llevar a cabo para el logro de sus metas?

Fase 6. Campo Familiar

- ¿Con quién vive actualmente?
- ¿Cómo es la relación con los miembros de su familia?
- Mencione los valores que predominan dentro de su núcleo familiar.
- ¿Con qué frecuencia ve a los miembros de su familia?

Fase 7. Pasatiempos

- ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?

Fase 8. Salud

- ¿Actualmente padece alguna enfermedad? ¿Qué efectos ha desencadenado en su vida?
- ¿Ha sufrido algún accidente grave?
- ¿Padece alguna alergia?
- ¿Existe alguna enfermedad generacional dentro de su familia?

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Apéndice 3. Entrevista Estructurada basada en Competencias para el Cargo de Técnico en Sistemas

Objetivo: determinar las competencias y conductas más destacadas que posee el aspirante al cargo de **Técnico en Sistemas** dentro de la empresa Mundo Digital Bca.

Para el diseño de la presente entrevista se tomó como referencia el Diccionario de preguntas, escrito por Alles (2015), adaptando cada pregunta a las exigencias requeridas por la empresa objeto de estudio.

A continuación, se presentan cinco (5) competencias, las cuales se considera, son indispensables para ocupar el cargo mencionado anteriormente, dichas competencias serán evaluadas a través de dos (2) preguntas cada una.

Competencia: Ética

- Por favor relátame alguna situación en la que le hayan propuesto hacer algo indebido.
¿Cuál fue su reacción y cómo lo afrontó?
- ¿Cree usted que los valores deben ponerse en práctica tanto en el campo intralaboral como extralaboral? ¿Por qué?

Competencia: Flexibilidad y Adaptación

- ¿Alguna vez ha tenido que desarrollar funciones que no corresponden a su campo de acción? ¿Cómo se sintió y cómo lo asumió?
- ¿Cómo es su relación con personas que tienen un punto de vista totalmente opuesto a suyo, respecto a determinado tema o situación?

SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUNDO DIGITAL BCA

Competencia: Integridad

- ¿Para usted qué es la integridad? Cite algunos ejemplos.
- ¿Considera que ser una persona recta y honrada genera beneficios o desventajas? ¿Por qué?

Competencia: Respeto

- ¿Cómo se comporta usted cuando debe relacionarse con personas distintas a usted, respecto a raza, edad, nivel educativo, orientación sexual, u otros?
- ¿Cómo reacciona usted cuando se siente amenazado u ofendido por alguna razón?
Mencione una situación en particular.

Competencia: Responsabilidad Personal

- Describa una situación en la que sus deberes a nivel personal y laboral se encontraron en conflicto. ¿Cómo actuó para resolverlo, logró su cometido?
- ¿Afectan las problemáticas personales su desempeño laboral?