

**Diseño e Implementación del Proceso de Selección de personal aplicados a la Academia
Nacional de Aprendizaje “ANDAP” Sede Zipaquirá**

Judy Milena Garzón Ríos

Ximena Alejandra Alonso Romero

Inés Zambrano Hernández

Lina Marcela López Mayorga

Karen Tatiana Jiménez López.

Tutora

Gloria Nancy Duitama Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Programa Administración de Empresas.

2021

**Diseño e Implementación del Proceso de selección de personal aplicados a la Academia
Nacional de Aprendizaje Selección “ANDAP” Sede Zipaquirá**

Presentado Por

Judy Milena Garzón Ríos

Ximena Alejandra Alonso Romero

Inés Zambrano Hernández

Lina Marcela López Mayorga

Karen Tatiana Jiménez López.

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Tutora

Gloria Nancy Duitama Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Programa de Administración de empresa.

2021

Página de Aceptación

Gloria Nancy Duitama Castro

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado a nuestra familia, nuestros hijos y tutores, damos gracias primordialmente a Dios que es quien nos permite llegar a este tan esperado logro, no fue fácil, fueron muchos sacrificios, desvelos, inquietudes, dedicación, pero sabemos que valió la pena, gracias a aquellas personas que en el trascurso de este recorrido nos motivaron, nos llenaron de amor, fuerza y paciencia.

Además, a cada uno de nosotros, dedicamos este gran compromiso y logro que hemos venido trabajando arduamente en donde han sido años de muchos aprendizajes nuevos; muchas caídas, pero prestas para nuevamente volver a levantarnos de cada una de las batallas perdidas. Estamos tan cerca de este gran sueño y logro que hemos luchado durante años, que nos sentimos motivadas a ayudar a quienes lo necesiten; gracias a la educación recibida, para siempre en nombre de Dios y nuestras familias llevar muy en alto el nombre de Administradoras de empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, quien durante años ha sido el eje fundamental de nuestras vidas y nos ha brindado conocimientos para ser mejores seres humanos y unos excelentes profesionales, manteniendo el buen nombre de la universidad donde sea que estemos, siendo unos dignos representantes de la calidad estudiantil en la modalidad a distancia.

Agradecimientos

Profundo agradecimiento a Dios por darnos la vida, el conocimiento y la oportunidad de llegar a esta etapa, a la Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD por cada herramienta que nos brinda permitiéndonos crecer como personas y profesionales a través de su educación a distancia, a los tutores por apoyarnos, por cada propuesta de enseñanza y aprendizaje, a nuestra familia, compañeros de curso y amigos por el esfuerzo, los aportes, el trabajo en equipo y el compromiso.

Agradecemos inmensamente a cada uno de los docentes que fueron parte del proceso de aprendizaje de cada una de nosotras y que con su vocación por la educación y la enseñanza nos brindaron las herramientas para salir como unas Administradoras de empresas capacitadas para enfrentar los retos del día a día como dignos profesionales para representar en cada paso nuestra alma Mater la Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD.

Agradecimiento a cada una de las personas como familia, amigos y pareja que nos dieron una voz de aliento cuando quisimos desfallecer por que las cosas no salían como esperábamos y que nos motivaron y guiaron para continuar por el camino de la educación a distancia profesional, a nuestras madres y padres quienes estuvieron en nuestra mente todo el tiempo que fueron motivantes para en algún punto hacerlos sentir inmensamente orgullosos de que los valores, enseñanzas y guías que nos brindaron en el camino de la vida nos llevaron a lograr los objetivos propuestos y ser unas grandes profesionales al servicio de Dios.

Gracias a quienes nos acompañaron en este proceso de crecimiento y guía, además disfrutamos logros juntos, apoyándonos y brindándonos voz de aliento cuando las cosas no salieron como esperamos. Muchas Gracias a Todos.

Resumen

La presente investigación busca analizar las técnicas de selección de personal que realiza la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” Sede Zipaquirá, mediante la reunión de fuentes primarias con el fin de diseñar y adaptar un método de selección de personal idóneo de acuerdo a las necesidades que presenta, además se busca minimizar el índice de rotación del personal.

En el desarrollo de la investigación se detectó las necesidades de gestión humana frente a su proceso de selección de personal, después de realizar la recolección de información sobre la empresa, analizar los procedimientos usados para realizar la selección de personal y técnicas usadas. Se ha logrado notar las posibles fallas a la hora de realizar estas prácticas, es por eso que se ha tomado la iniciativa de consultar distintos autores que nos brinden las herramientas más utilizadas desde sus experiencias para llevar a cabo una selección de personal adecuada, de tal manera que la empresa consiga aumentar su confiabilidad frente a sus posibles clientes y disminuya la rotación de personas ya que esto afecta directamente su economía.

De acuerdo con las necesidades anteriormente mencionadas se propone a la Academia Nacional de Aprendizaje (ANDAP) implementar un nuevo proceso de selección de personal basados en el trabajo arduo de analizar, referenciar e investigar posibles soluciones que nos proponen distintos autores, unificando sus teorías para poder presentar en este proyecto un diseño en el cual se determinara el paso a paso más idóneo para establecer un buen proceso de selección de personal.

Finalmente se espera que el desarrollo de este trabajo pueda generar un valor agregado a la organización y que el nuevo proceso que se desea implementar cumpla con los lineamientos y requisitos adecuados basados en la ley, determinando un reconocimiento frente a las demás organizaciones de este sector y dando cumplimiento a los objetivos referentes en su misión.

Palabras claves: Selección de personal, Gestión del Talento Humano, Procedimientos, Proceso y Rotación de personal.

Abstract

This investigation seeks to analyze the different personnel selection methods carried out by the company Academia Nacional de Aprendizaje (ANDAP) in the municipality of Zipaquirá by consulting primary sources in order to design and adapt a suitable personnel selection method according to the needs that it currently presents, and it also seeks to minimize the staff turnover rate.

In the development of the investigation, the needs of the Human Management department were detected in relation to its personnel selection process, after collecting information about the company, analyzing the procedures used to carry out the recruitment of personnel and techniques used in this selection, we have noticed the possible failures when carrying out these practices, that is why the initiative has been taken to consult different authors who provide us with the most used tools from their experiences to carry out an adequate selection of personnel, in such a way so that the company manages to increase its reliability in front of its potential clients and reduce staff turnover since this directly affects its economy.

According to the aforementioned needs, it is proposed to the National Academy of Learning "ANDAP" to implement a new Process of Selection and Hiring of personnel based on the hard work of analyzing, referencing and investigating possible solutions proposed by different authors, unifying their theories. To be able to present in this project a possible design in which the most suitable step-by-step will be determined to establish a good personnel selection process.

Finally, it is expected that the development of this work can generate added values to the organization and that the new process to be implemented complies with the appropriate

guidelines and requirements based on the law, determining recognition against other organizations in this sector and fulfilling the objectives of its mission.

Keywords: Personnel selection, human talent management, procedures, process and personnel rotation.

Tabla de contenido

Introducción	15
Problema	18
Sistematización del Problema	19
Objetivos	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos.....	24
Contenido.....	25
Antecedentes	25
Antecedentes Internacionales.....	25
Antecedentes Nacionales	27
Antecedentes Regionales	28
Marco teórico	30
Marco legal.	35
Matriz de requisitos legales	35
Metodología de la investigación	40
Naturaleza y características de la investigación.....	40
Sujetos de estudio, población y muestra	40
Fuentes e instrumentos de información	41
Procedimientos y técnicas.....	42
Trabajo de campo.....	43
Resultados	45
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Procedimiento de selección.....	51
Formato de perfil de cargo	54

Formato para verificación del perfil	58
Para toma de decisiones	60
Para comunicación asertiva.....	63
Para capacidad de servicio	67
Referencias.....	72
Anexos	74

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de requisitos legales	36
Tabla 2. Listado de docentes periodo 2021 II	41
Tabla 3. Check list de identificación descriptiva	43
Tabla 4. Check list identificación cuantitativa.....	44
Tabla 5. procedimiento de seleccion.....	51
Tabla 6. Formato para identificación de perfil de cargos	54
Tabla 7. Formato para verificación de perfil	58
Tabla 8. Cuestionario para evaluar toma de desiciones	60
Tabla 9. Tabla para evaluar comunicación asertiva.....	64
Tabla 10. Tabla de puntuacion en comunicacion asertiva	66
Tabla 11. tabla de respuestas para evaluar capacidad de servicio	67

Lista de Figuras

Ilustración 1. Análisis de hojas de vida	45
Ilustración 2. Análisis de entrevistas	46
Ilustración 3. Análisis del cumplimiento del perfil.....	47
Ilustración 4. Análisis de pruebas psicotécnicas.....	48
Ilustración 5. Análisis de verificación de referencias	49

Lista de anexos

Anexo 1 Consentimiento informado.....	74
---------------------------------------	----

Introducción

La Academia Nacional de Aprendizaje es una organización privada, dedicada a la educación, desarrollo y capacitación de personal idóneo para el ámbito laboral. En 1980 inicia su funcionamiento en la ciudad de Manizales y hoy en día cuenta con ocho sedes en diferentes ciudades del país.

Desde sus inicios y siempre guiada por su fundadora la Doctora Lucila Puerto De Sandoval, la Academia Nacional de Aprendizaje ha mantenido su reconocimiento a nivel nacional por destacarse como una de las empresas fomentadoras del crecimiento del talento humano.

Actualmente la empresa cuenta con las mejores instalaciones, herramientas y equipos para ofrecer a sus estudiantes la mejor educación, estableciendo un continuo crecimiento como profesional y posicionándolos a afrontar nuevos retos del ámbito laboral. Sin embargo, la Academia Nacional de Aprendizaje en sus últimos años ha venido afrontando un sin número de dificultades en su proceso de selección de personal afectando su principal objetivo y mostrando hacia su estudiante una posible desmejora en la calidad de su servicio. Ya que esto se ve afectado directamente en el desarrollo de las actividades laborales pues nos muestra cargos con personal faltante o que no cumplen totalmente con el perfil diseñado para cada cargo y las actividades se ven afectadas continuamente. Lo anterior tomado de la página web de la academia en mención.

Se ha tomado la decisión de realizar este proyecto el cual tiene como finalidad diseñar un procedimiento de selección de personal que nos permita generar el continuo crecimiento en el profesional que está a cargo del estudiantado; ya que busca mejorar el proceso de desarrollo de selección, contratación, capacitación del personal, buscando las mejoras que ayuden al

crecimiento de la empresa, mejore las actividades laborales y del estudiantado para que la empresa aumente su rentabilidad y mejore la calidad de sus actividades.

En el primer capítulo se pretende realizar un diagnóstico que nos permita identificar la forma en la que se está efectuando el proceso de selección de personal de tal manera que podamos resaltar las falencias que se están presentado actualmente, buscando los puntos de partida del proyecto y lograr un aumento de la rentabilidad de la empresa.

El segundo capítulo tiene como finalidad determinar las etapas de selección el cual conlleve a realizar la elección del personal que cumpla con los requisitos y condiciones que hayan solicitado en los cargos, para así mismo mejorar el proceso interno de selección, para que el personal que se tenga dentro de nuestra academia aumente su calidad en el servicio y en su estabilidad.

En el capítulo tercero se va realizar la descripción de los procedimientos a ejecutar con el fin de desarrollar un buen proceso de selección determinando los posibles cambios a realizar buscando como objetivo el funcionamiento del mismo, al ejecutar el proceso de selección y realizar los cambios que se tiene planteados, le permitan a la academia presentar una mejora continua y mantenga una estabilidad laboral y aumento en la calidad de sus servicios para estar a la vanguardia y ser de las mejores academias de aprendizaje de Zipaquirá.

Dentro de la metodología de la investigación buscamos determinar una descripción de la problemática encontrada dentro de la academia y como se logran las posibles mejoras, dando una aprobación inicial de la gestión que se realizara dentro de la organización, llevando a cabo la explicación de cómo se verá reflejada la mejoría del proceso de selección del personal por medio de la implementación del procedimiento y se realiza después la explicación de la ejecución del

proceso administrativo que tendremos en cuenta para la mejora de la selección del personal, la realización del control y verificación.

Se realiza el estudio basado en las políticas, fases, aspectos y reglamento interno del trabajo que debe cumplir Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” sede Zipaquirá al momento de realiza el proceso de selección de personal, para cumplir las expectativas y requerimientos del talento humano y lograr un excelente perfilamiento a la hora de reclutar, para así ocupar el puesto de trabajo con la persona que tenga las competencias, habilidades y los resultados requeridos, la academia debe brindar capacitación, conocimiento de la empresa, beneficios, funciones, requisitos, hasta lograr un alto desempeño en el rol que prestan los colaboradores y un ambiente de armonía y trabajo en equipo, también debe tener en cuenta los requisitos legales deberes y derechos de la empresa hacia el empleado.

Finalmente, el proyecto tiene como meta la implementación de estos nuevos procesos que nos permitan generar el cambio esperado y obtener como resultado el crecimiento y aceptación por parte de antiguos y nuevos estudiantes de tal manera que la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” siga construyendo el reconocimiento esperado basado en su misión.

Problema

La presente investigación surge a través de la observación de falencias al momento de seleccionar el personal docente en Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” sede Zipaquirá, donde se evidenció que la academia presenta errores al realizar el proceso de selección de personal sin antes definir las funciones a desarrollar, no tener un perfil adecuado de la vacante determinando el nivel de escolaridad, años de experiencia, habilidades que se requieren en dominio del conocimiento y actitud al momento de dictar la cátedra, no establecer cuáles son las características o aspectos que son indispensables al momento de ingresar, no examinar al detalle las certificaciones y referencias laborales incluidas en su hoja de vida para prever su desempeño y metodología de trabajo con los estudiantes, otro aspecto a tener en cuenta es que el proceso de selección no termina cuando se contrata al docente, se debe fijar un periodo de prueba en el cual se evalúa su proceso para que ambas partes puedan concretar la permanencia en la academia. Las causas antes mencionadas se especifican en la metodología aplicada. (Ver capítulo metodología).

De esta manera se ha demostrado que existe la necesidad de diseñar y elaborar un procedimiento claro y efectivo decretando las condiciones y requisitos mínimos que deben contar los aspirantes, este proceso debe ser liderado por el profesional encargado del área de talento humano responsable del personal que ingresa.

En función de lo planteado, no considerar la compatibilidad de los docentes con la academia puede generar una disolución del equipo de trabajo ya conformado de tal manera que el ambiente laboral se ve afectado y la falta de preocupación e interés en el proceso de selección ha originado en los docentes poca motivación en el trabajo con la academia y sus estudiantes.

Este problema trae como consecuencia pérdida de tiempo de los profesionales de la academia invirtiendo su tiempo productivo capacitando el nuevo personal formando la curva de aprendizaje necesaria para desempeñar sus labores diarias, ya que este proceso puede durar días generando un desgaste administrativo si es repetitivo, esto desencadena un aumento en el costo de selección de personal, ya que la academia tiene que invertir en dotación, salarios, suministros de papelería y tecnológicos. Esta inversión no se ve reflejada en la formación de los estudiantes porque se interrumpe el ciclo de trabajo y el proceso de adaptación al nuevo docente retrasa la dinámica del aprendizaje disminuyendo el nivel educativo.

Por tal razón para aumentar la calidad y productividad de la academia se debe estabilizar el talento humano, construyendo equipos de trabajo duraderos que brinden confianza añadiendo valor agregado a los cursos ofertados en el mercado sobresaliendo con respecto a otras academias.

Por ello el presente trabajo pretende dar respuesta a:

¿Cómo puede mejorar la gestión del talento humano la calidad de los servicios en la Academia Nacional de Aprendizaje a través de la implementación de un procedimiento de selección de personal?

Sistematización del Problema

Se requiere identificar como se estandarizan los procesos de selección de personal por medio de la implementación de acciones que mejoren la calidad en la fase de selección de personal en la Academia Nacional de Aprendizaje sede Zipaquirá.

Se usarán herramientas de identificación del estado actual de la empresa como el check list para identificar que cumple y que no cumple la empresa, además con esto identificamos el

punto de partida y de mejora de la organización, por medio de la metodología se lograra explicar las mejoras y como se presentarán los datos y resultados obtenidos para dicho proceso.

Justificación

Actualmente vivimos en un mundo de continuo cambio que influye en el desarrollo de las funciones de cada organización, y la selección de personal no puede ser la excepción en este proceso de mejoramiento y adaptación de una posible perfección de nuestro talento humano.

La selección de personal es necesaria en el desarrollo de actividades de una empresa, se incluye como principio fundamental en la evaluación del talento humano. La gestión de este recurso va dirigida a identificar las capacidades intelectuales del personal, detectando las necesidades que debe cubrir la organización, en búsqueda de un beneficio mutuo. La selección del personal, como base inicial en el proceso de vinculación de nuevos talentos, requiere de la existencia de un programa que permita destacar de manera eficiente a aquellos individuos que demuestren habilidades técnicas y humanas idóneas basadas en el objeto social de la empresa.

La implementación de un programa de estas características, permitirá que la organización realice la incorporación de personas idóneas para los nuevos cargos, determinando un factor positivo y generando un valor agregado en relación a sus competidores.

En la Academia Nacional de Aprendizaje se identifica que existe un problema respecto a este tema, ya que el proceso de selección carece de bases y fundamentos y el personal que lo realiza no tiene las capacidades y habilidades para llevarlo a cabo, es por esto que existe la necesidad de diseñar un procedimiento que oriente y guíe a las personas que realizan el proceso, de tal forma que se lleve mayor control en cada una de las etapas que se deben desarrollar y que se pueda minimizar la rotación de personal a futuro.

Se plantea cambiar este proceso por medio de un buen desarrollo de prácticas de selección de personal, donde se identifiquen perfiles más idóneos para los cargos, se haga pruebas de ingreso más estrictas que busquen retar al candidato, a tal punto de que las personas puedan

determinar quiénes poseen aptitudes para que puedan desarrollar las actividades en relación con las necesidades de la organización.

La selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno con base al uso de estrategias que la organización ha planeado para un proceso de mejora continua y estar a la vanguardia y el uso de las nuevas tecnologías de la información. En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano que es lo que se viene buscando por medio del desarrollo de proyecto donde se busca para la academia el aumento de la calidad en cuanto al personal con el que se cuenta a base del uso de las estrategias planteadas durante el proceso de selección en la organización y además de esto también se busca aumentar su valor agregado por medio de la mejora continua de la organización, el uso de un plan de gestión y la aplicación del mismo dentro del lapso de un año que es donde se verá reflejados los cambios positivos y que se desea trabajar, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (Chiavenato, 2009)

Según el concepto que nos da a conocer el autor, la selección de personal es parte fundamental de las organizaciones y es de gran importancia mantener el personal más adecuado en cada una de las áreas que intervengan en ella, por lo anterior, en la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” se pretende establecer este nuevo procedimiento en búsqueda del mejoramiento y un reconocimiento esperado, con base a lo sustentando durante el proceso de la creación del procedimiento de la selección del personal y como mejora el proceso de calidad interna de la organización.

El propósito de la investigación es brindar una solución a la problemática anteriormente mencionada, con el fin de dar a conocer las posibles ventajas que genera el diseño e implementación de nuevos lineamientos en el proceso de selección de personal, basándose en antecedentes, referencias, teorías y trabajos desarrollados que demuestren las mismas falencias.

Finalmente, se espera que el desarrollo del proyecto pueda generar un impacto positivo en la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP”, el cual se pueda ver reflejado en la satisfacción de su cuerpo estudiantil y de sus futuros integrantes.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el procedimiento de selección de personal para la empresa Academia Nacional de Aprendizaje (ANDAP) sede Zipaquirá, que permita proveer a la organización las personas con las competencias idóneas para ofrecer servicios educativos de calidad y disminuir la rotación de personal docente.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico sobre la forma en la que actualmente se adelanta el proceso de selección de personal en la Academia Nacional de Aprendizaje.

Describir las actividades del procedimiento indicando secuencia, responsabilidades y recursos.

Documentar el procedimiento para que sea incorporado al sistema de gestión de calidad de la empresa.

Contenido

Antecedentes

Para la construcción de los presentes antecedentes se ha realizado la búsqueda pormenorizada de estudios en diferentes sitios web y en bases de datos tales como Dialnet, Redalyc, Scielo, e-books, e Libro, entre otras, también se consultó la e-Biblioteca de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Esto nos permite conocer los estudios existentes en el campo del trabajo que se adelanta para determinar la pertinencia de este o los aportes que pueden hacer al mismo.

Antecedentes Internacionales

Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas

Un primer trabajo es la investigación adelantada por Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015) en la Universidad de Santiago de Compostela, España cuyo objetivo es “conocer el grado de uso de los diferentes instrumentos de selección en las organizaciones españolas y en segundo lugar, examinar si el uso está determinado por el tamaño de la organización, para lo cual se distinguirá entre pequeñas y medianas empresas”. El estudio plantea lo importante que es para las organizaciones adoptar las mejores herramientas para la selección del personal, pues es la forma en que se podrá asegurar el éxito del proceso; en cuanto a que se logre que los mejores lleguen a ocupar los puestos ofertados como también asegurar que no se presenten demandas legales por parte de los participantes del proceso. Igualmente, se expone en dicho trabajo, que aunque en las últimas décadas se ha logrado un avance importante a nivel académico e investigativo en nuevas técnicas y herramientas para la selección de personal, en la práctica las personas encargadas de la gestión del RRHH continúan utilizando herramientas de baja eficacia, generando una brecha entre lo académico y la práctica, sin embargo, otros estudios a nivel internacional como el de

Taylor, Keelty y McDonnell (2002) en Nueva Zelanda, Pereira, Primi y Cobêro (2003) en Brasil, el The Chartered Institute of Personnel y Development (2004 -2011) en el Reino Unido y Krantowitz (2014), muestran que dicha brecha ha venido reduciéndose en algunos países. En el estudio se describen las principales herramientas de selección indicando elementos como su uso, fiabilidad y favorabilidad lo cual aporta al trabajo que nos permite reconocerlas y analizarlas para la aplicación.

Se puede observar, que el estudio se basa en el método descriptivo, utilizando un muestreo simple, para lo cual se recurrió a la base de datos ARDAN (Equipo de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2011), “servicio de información empresarial desarrollado por el Consorcio de la Zona Franca de Vigo desde el año 1993”, en el cual se encuentran registradas 983 empresas de más de 50 trabajadores ubicadas en la CCAA de Galicia. El total de empresas que respondieron la encuesta fue de 75. De las cuales, el 32% cuentan con más de 250 trabajadores, el 22% tienen entre 150 y 250 y el 46% menos de 150. Por otro lado, el 50% de la muestra se ubica en la provincia de A Coruña, el 35.23% en Pontevedra, el 10.22% en Ourense y el 4.55% en Lugo. La mayoría de estas empresas pertenecen al sector de servicios (36%), seguido por el de industria (29%), 13% al sector de la construcción, el 3% al de pesca y el 19% restante a otros sectores. La investigación se llevó a cabo mediante el diseño de un cuestionario on-line en la plataforma denominada Eval & Go, al cual accedieron las empresas a través de un enlace web suministrado por los investigadores donde debían responder, entre otras, a dos preguntas: seleccionar cuáles eran los instrumentos que se empleaban en la empresa, para lo que se les aportaba un listado e indicar cuáles de los instrumentos tenían mayor peso sobre la decisión final de la selección del talento humano.

Como resultado final del estudio en relación al uso de instrumentos de selección en las organizaciones, se obtuvo que el curriculum, las referencias y la entrevista sin estructura son los instrumentos más utilizados por las empresas, los cuales a su vez son los que cuentan con los más bajos índices de validez y fiabilidad. Igualmente, se concluyó que la brecha entre lo académico – investigativo y la práctica profesional, en relación al uso de las herramientas más fiables y válidas para la selección de personal, es mayor en las empresas más pequeñas y por tanto es en éstas que se hace más necesario optimizar el proceso, lo cual aporta al trabajo que adelantamos pues es importante evidenciar si la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” de Zipaquirá, considerada pequeña empresa, desconoce u omite las nuevas y más fiables técnicas de selección y en todo caso buscar la puesta en práctica de las mismas dentro del objetivo de nuestro trabajo

Antecedentes Nacionales

El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)

El trabajo adelantado por Naranjo (2012), cuyo objeto es establecer si las medianas empresas de la ciudad de barranquilla llevan a cabo procesos de selección de personal de manera justa, cuidando los procedimientos y las políticas de la empresa”. Se trata de un trabajo de investigación descriptivo, se recurrió a las bases de datos de Cámara de Comercio (2008) y DANE (2005) y mediante un muestreo aleatorio se seleccionaron 260 empresas, 123 empresas de producción y 137 empresas de servicios. Para el estudio se realizó encuesta con 15 preguntas que fueron aplicadas a gerentes, directores de gestión humana, trabajadores de las empresas de los diferentes sectores productivos y población de barranquilla con edad entre 20 a 30 años con

experiencia laboral. Se diseñó también una entrevista con 5 preguntas la cual fue aplicada a gerentes de empresas de selección.

Como resultados de este estudio, se obtuvo que un 54% de la población considera que no son valoradas sus competencias y el personal seleccionado es escogido en gran parte por recomendación y amistad, las medianas empresas de la ciudad no cuentan con departamento de gestión del talento humano por tanto no se hace un adecuado seguimiento al proceso de selección lo cual afecta la productividad de las medianas empresas de barranquilla al no escoger las personas más calificadas. En relación con nuestro trabajo, esta investigación nos permite evidenciar la problemática de los procesos de selección en las pequeñas, medianas empresas y la afectación que tiene en la competitividad, calidad de los productos y servicios, nos impulsa a seguir adelante con nuestro objetivo de mejorar dicho proceso en la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” sede de Zipaquirá.

Antecedentes Regionales

Diseño del proceso de Selección para una fundación Universitaria en Bogotá”, en la Universidad Piloto de Colombia de la ciudad de Bogotá

En este ámbito, se tiene el trabajo de investigación adelantado por López, Mora, Saenz y Urrego (2017), cuyo propósito fue proponer el diseño del proceso de selección de personal para una fundación universitaria debido a que en el momento la elección del personal se realizaba solo por medio de referencias directas y no se tenía implementado un proceso de selección definido generando poca credibilidad al momento de vincular al candidato por considerarlo un proceso subjetivo e impreciso. Dentro de la justificación de la investigación los autores consideran necesario el diseño del proceso de selección ya que el personal que trabaja en la organización puede ser el factor diferenciador que permitirá alcanzar los objetivos y destacan lo

dicho por Chiavenato (2000) “Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad” (p. 60)

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo apoyado en la metodología de aplicación de entrevistas estructuradas y semiestructuradas a los involucrados en la investigación con el fin de conocer su punto de vista en referencia a la forma en que se llevaba a cabo el proceso en la fundación. El método de investigación aplicado fue definido como Estudio de Caso. Las entrevistas fueron aplicadas tanto a personal administrativo como a personal docente y orientadas a determinar cómo se lleva a cabo el proceso vinculación de cada uno a la fundación. Como resultados de la investigación se tienen declaración de los directivos respecto a que el proceso de selección se lleva a cabo por referencias directas de candidatos, sin embargo, otros directivos declaran que se hace mediante convocatorias internas y externas, también se aclara que no hay aplicación de algún tipo de prueba psicotécnica que permitan afianzar la percepción que se tiene del candidato. Se evidencia que las personas que se encuentran vinculadas a la institución profesionalmente son aptas para el cargo que ocupan, los directivos consideran que es importante implementar el proceso de selección adecuado para que haya claridad y sean acordes a las necesidades de la institución.

Esta investigación se constituye en referente para nuestro trabajo ya que permite comparar e identificar las debilidades del proceso de selección de personal en la Academia Nacional de Aprendizaje sede Zipaquirá, teniendo como aspecto favorable la similitud con el objeto social de las dos organizaciones. Por otro lado, el trabajo realizado justifica la importancia de desarrollar una propuesta de mejoramiento del proceso selección que sirve como apoyo y guía para la “ANDAP”, organización en donde se desarrolla la investigación.

Marco teórico

Los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia en las organizaciones y han buscado desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, debido a que involucra procesos que confirman que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización. (Sastre y Aguilar, 2003).

El área de talento humano ha crecido considerablemente, mejorando cada día su importancia dentro de la organización y buscando el logro de los objetivos, el crecimiento integral y el desarrollo del potencial del factor humano de una empresa, contribuyendo así el mejoramiento continuo y eficaz para una excelente satisfacción laboral. Para establecer las bases teóricas que soportan el presente trabajo, se consultaron diferentes referencias teóricas en relación con el concepto y evolución de la selección de personal como componente importante de la gestión del talento humano encontrando que surge a partir de la revolución industrial a principios del siglo XX, bajo un modelo mecanicista desde las teorías clásicas de la administración como lo hace Frederick Taylor, quien se destacó por incorporar el método científico en estudios de incremento de la eficiencia en las industrias. Taylor definió cuatro principios de la administración dentro de los cuales se encuentra el Principio de la Preparación, en el que define la selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades para producir más y mejor. Para Taylor se debe realizar la selección y desarrollo científico de los trabajadores. Deja claro que “el éxito de los principios definidos requerirá de una revolución mental tanto de los obreros como de los patronos” (Almanza, 2018). También se destaca Henry Fayol por su enfoque sistémico integral de la empresa y sus aportes sobre análisis de puestos, definición de funciones, la división del trabajo según la cual cada empleado tiene habilidades

distintas y un punto fuerte que se puede explotar para alcanzar mayor productividad y eficiencia en la empresa. También, Fayol, hizo su aporte sobre la Estabilidad del personal, al exponer que las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización. Espinoza, S. R. (2009) haciendo lectura de Fayol.

Tras la Gran depresión o Crisis de 1929, surge la escuela de las relaciones humanas a través de la cual se desarrolla análisis sobre el comportamiento organizacional y diferentes teorías como la teoría estructural, la teoría de transición y la teoría del hombre social que enfatizan en las personas y en las relaciones interpersonales y cuyos principales exponentes fueron el australiano Elton Mayo (1880-1994) y el alemán Kart Lewin (1890-1947) y el norteamericano Douglas Mc. Gregor (1906-1964) y Abraham Maslow (1908-1970). Estas teorías se enmarcaron en la psicología de las organizaciones destacando la parte humana como la más importante dentro de estas.

Entre 1940 – 1960 Herbert Simón, considerado autor de la teoría moderna de la organización, considera que “las organizaciones son un grupo de personas desarrollando actividades que llevan a unos objetivos comunes” (p.54). Para Herbert Simón (1960) “La manera en que una organización obtenga, mantenga y retenga su talento humano determina su éxito o también su fracaso” (p.55).

En las teorías modernas de administración se resalta la Teoría de los Recursos y Capacidades considerándola elemento clave para la generación de ventajas competitivas de la organización. Dentro de esta teoría se empieza a resaltar el recurso humano como fuente de competitividad en la empresa. Se empieza el enfoque de las competencias. McClelland (1973), acuña el concepto de competencia en el ámbito laboral, así mismo, Goleman (2004) habla de las competencias emocionales y Alles (2004) manifiesta que una competencia es una cualidad que

se relaciona con un modelo de efectividad o rendimiento superior del trabajo o situación. (Sánchez & Herrera, 2016). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), define las competencias como “la capacidad de poner en práctica de manera integrada habilidades, conocimientos y actitudes para enfrentar y resolver problemas y situaciones” (INEE, 2014). Surge entonces la Selección de personal basada en competencias, cuyo objetivo es escoger el candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Respecto a las técnicas de selección de personal, a lo largo de la historia del proceso de selección se han desarrollado diferentes métodos. Para Richino (2000) los métodos de selección de personal que se utilicen deben ser los que suministren la mayor y mejor información de los candidatos, en términos de sus conocimientos, destrezas y habilidades para ocupar un puesto. De García (2004) señala que “al momento de escoger las herramientas de selección se debe tener en cuenta el perfil profesional que se va a evaluar, recomienda utilizar varias técnicas de selección y elegir las más apropiadas para el perfil”, también se debe conocer los índices de validez y confiabilidad de las herramientas utilizadas ya que todo ello aumenta la capacidad predictiva del proceso. Robertson y Smith (2001) señalan que “durante los últimos años la confianza y seguridad en la validez de los diferentes métodos de selección ha aumentado significativamente”. De Juan García (2004) indica que “se ha demostrado que las pruebas de aptitud e inteligencia están entre las mejores herramientas para predecir el desempeño futuro, en especial para puestos de alta complejidad”. (Pérez, Mora y Sotomayor, 2007).

De acuerdo con Chiavenato (1993) “la selección del talento humano se debe realizar en varias etapas, de la siguiente manera: análisis del puesto de trabajo, identificación de las necesidades del puesto, reclutamiento de candidatos e instrumentos de selección”.

Análisis de puesto de trabajo: El análisis de puestos debe abordarse como un proceso sistemático formado por un conjunto de fases perfectamente definidas, en cada una de las cuales se llevan a cabo una serie de acciones previamente determinadas, de tal forma que eliminar alguna, o realizarla incorrectamente, tendrá como consecuencia una disminución de la fiabilidad y validez de los datos obtenidos. (Reyes Ponce, 2003).

Elaboración del Perfil Ocupacional: Se determina como la expresión de los diferentes niveles y datos requeridos por la empresa para un candidato a cierto puesto de trabajo. Matallana, (2015).

Para ejecutar el proceso de selección y cada una de sus etapas para la obtención de información de los candidatos, se deben elegir las técnicas de selección para tomar la decisión final. (García, 2008).

A continuación, la descripción de algunos de los métodos más utilizados.

Análisis de antecedentes: Consiste en verificar la información suministrada por el candidato estudiando la hoja de vida, comprobando la validez de sus datos.

Visita domiciliaria: Hace referencia a las condiciones socio-económicas de vida del candidato, deseando comprobar el entorno personal y familiar.

Centros de evaluación. Cascio (1998) argumenta que no existe una sola manera de estructurar este método, todo depende de los objetivos que tenga el centro de evaluación. De acuerdo con este autor, los centros de evaluación tienen un buen índice de validez de criterio y bajo impacto adverso. Es un método con un costo alto. Perez, J., Mora, M., Sotomayor M. (2007)

La entrevista: Es el método más utilizado en los procesos de selección (Moscoso, 2000). Según Cascio (1998), la entrevista es un proceso de comunicación donde el solicitante conoce el empleo y la organización para comenzar a desarrollar unas expectativas realistas de ambos. Esta

consiste en confrontar a cada uno de los candidatos con el fin de complementar la información suministrada en la hoja de vida. (Chiavenato, 2002).

Habilidades cognitivas, pruebas de inteligencia y aptitud: Las pruebas de habilidades cognitivas, de inteligencia y aptitud son una familia de pruebas diseñadas para medir la capacidad intelectual. La diferencia básica entre las pruebas es que unas pretenden medir la capacidad intelectual general y otras miden componentes específicos de la misma (Hogan, 1990)

Pruebas de personalidad: Hogan (1990) argumenta que no es suficiente medir solo la habilidad cognitiva del candidato, es necesario evaluar las motivaciones, valores, necesidades y metas de una persona junto con su habilidad cognitiva. Por lo tanto, es necesario evaluar sus rasgos de personalidad.

Los test psicológicos. Anastasi, A. (1970) define los test psicológicos como “una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta”, de ahí que le son inherentes los requisitos de objetividad, confiabilidad, y validez.

Teniendo en cuenta lo señalado por los diferentes autores consultados respecto a la importancia del procesos de selección del talento humano en las organizaciones, se puede concluir que el talento humano ya que es la ventaja competitiva más relevante para las organizaciones convirtiendo el proceso de selección en un proceso estratégico para el éxito de estas, se confirma así, la necesidad e importancia de llevar a cabo el diseño del proceso de selección de personal con las competencias necesarias para el alcance de los objetivos de la Academia Nacional de Aprendizaje.

Marco legal.

La contratación en Colombia está legislada en primera instancia en el código sustantivo de trabajo (CST) que es el que regula las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores, en el encontramos la reglamentación a cerca de tipo de contratos, horarios, obligaciones del empleador entre muchas otras variables que hacen que el clima laboral se desarrolle de manera coherente, ordenado y no dañe la integridad de ninguna de las partes vinculadas. En sus artículos 22 al 75 se especifican las diferentes modalidades de contratación incluidas las indemnizaciones en caso de terminación de contratos sin justa causa. (Código sustantivo del trabajo, 2011, p, 2-28)

La reglamentación frente al tema laboral en Colombia es bastante extensa ya que se deben tener en cuenta diversos aspectos para salvaguardar la estabilidad emocional y económica de trabajadores y empleadores.

En el presente trabajo se abordará varios temas que se deben tener en cuenta para no incurrir en procesos legales por incumplimientos o desconocimientos de la normatividad colombiana en materia laboral. (Véase la matriz de requisitos legales).

Matriz de requisitos legales¹

¹ La matriz de requisitos legales fue diseñada teniendo en cuenta la normativa legal vigente emanada por el Congreso de la república, el Ministerio de salud y la protección social y el Ministerio de trabajo.

Tabla 1.*Matriz de requisitos legales*

Matriz de requisitos legales				
Emisor	Jerarquía de la norma	Numero	Año	Titulo
Congreso de Colombia	Ley	1010	2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
Congreso de Colombia	Código	Código Sustantivo del Trabajo	2011	Regulación de Relaciones Laborales.
Ministerio de la Protección Social	Resolución	2346	2007	Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.

Ministerio del Trabajo	Decreto	1072	2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
Ministerio del Trabajo y Seguridad Social	Decreto – Ley	1295	1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Ministerio de salud y protección social	Resolución	666	2020	Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus COVID-19

Fuente: elaboración de autoría propia basada en la legislación vigente

(Matriz de requisitos legales aplicada a l proyecto investigativo, tomada de la legislación nacional vigente)

Las leyes seleccionadas en la anterior matriz nos dan un acercamiento especialmente, en la parte médica, para determinar la adaptabilidad del candidato al puesto asignado.

Por otro lado, para el desarrollo del presente proyecto se debe tener en cuenta la ley 115 del 8 de febrero de 1994, ley general de educación en donde se establece como educación no

formal la actividad económica de la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” y que en el año 2006 por medio de la ley 1064 se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación, Artículo 1°. “Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”

También en el año 2006 a través del decreto 2020 del Ministerio de Educación se conformó el sistema de calidad de la formación para el trabajo “SCAFT”, que busca el mejoramiento en la calidad educativa y la ejecución de procesos formativos que respondan los requerimientos de los sectores productivos

En el 2007, la comisión adoptó las normas sectoriales para instituciones y programas y el ICONTEC reconoció las siguientes NTC para dar aplicación y cumplimiento a los estándares de calidad de la siguiente manera.

NTC 5555: Sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo. Requisitos.

NTC 5581: Programas de formación para el trabajo. Requisitos.

NTC 5580: Programas de formación para el trabajo en el área de idiomas. Requisitos.

NTC 5663: Programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en las áreas auxiliares de la salud.

NTC 5664: Programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de formación artística y cultura.

NTC 5665: Programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en las áreas relacionadas con el turismo

NTC 5666: Programas de formación en el trabajo en el sector de sistemas informáticos

Dentro de estas NTC se establece el desarrollo de procedimientos que estandaricen y cualifiquen el personal contratado para cumplir con la calidad esperada y la formación por competencias en los diferentes programas.

Finalmente, es de vital importancia tener en cuenta que como estudiantes del diplomado en profundización en gerencia del talento humano conocemos el contenido del Acuerdo 06 de 2008, Estatuto de Propiedad Intelectual de la UNAD, Artículo 39 referente a la cesión voluntaria y libre de los derechos de propiedad intelectual de los productos generados a partir de la presente propuesta. Así mismo, conocemos el contenido del Artículo 40 del mismo acuerdo, relacionado con la autorización de uso del trabajo para fines de consulta y mención en los catálogos bibliográficos de la UNAD.

Metodología de la investigación

Naturaleza y características de la investigación

La presente investigación es de naturaleza mixta ya que nos basamos en la descripción de hallazgos identificados en la Academia nacional de aprendizaje “ANDAP” sede Zipaquirá y de manera cuantitativa, el porcentaje de cumplimiento de los requisitos mínimos para seleccionar la persona más idónea para cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

La identificación de las no conformidades, nos permiten establecer de la mejor manera los procesos que serán aplicados para optimizar el proceso de selección que se viene llevando a cabo en ANDAP.

El espacio en el que se llevara a cabo la investigación es la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” sede Zipaquirá y las unidades a desarrollar se basan en la estructuración de un procedimiento de selección para los docentes de ares técnicas laborales.

Sujetos de estudio, población y muestra

Los sujetos de estudio son los 11 docentes contratados para el periodo 2021 II, que imparten clases en la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” sede Zipaquirá distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 2.*Listado de docentes periodo 2021 II*

Programa técnico	# Docentes
Programa gestión administrativa contable y financiera.	4
Programa de asistente al preescolar	1
Programa de auxiliar en servicios hoteleros	1
Programa de auxiliar en producción gráfica	1
Programa de ventas, mercadeo y publicidad	1
Programa de mantenimiento eléctrico y electrónico	1
Programa de operación de sistemas informáticos	1
Programa de asistente administrativo y gerencial	1

Fuente. Investigación de campo Academia nacional de aprendizaje Zipaquirá.

(Descripción detallada de la planta docente investigada)

La muestra serán todos los docentes, ya que se evidencia una población bastante reducida.

Fuentes e instrumentos de información

La fuente de información será primaria, ya que se indaga y revisa la información suministrada por el departamento de talento humano de la institución, se verifican las carpetas que se encuentran en el archivo de cada uno de los docentes y se analiza su contenido: (hoja de vida, experiencia laboral, nivel educativo y componente actitudinal)

Como instrumento se utilizará el check list diseñado, en el que se establecerá el grado de cumplimiento de los ítems necesarios, según lo propuesto en la teoría para la selección de

personal (ver marco teórico) y el cumplimiento de requisitos para cada uno de los docentes. (Ver procedimiento).

En el análisis de resultados, se presentan las fortalezas, debilidades y resultados del estudio, comparándolos con la teoría expuesta para dicho fin y determinando si cumplen con la misión y la visión de la Academia Nacional de aprendizaje “ANDAP” sede Zipaquirá.

Procedimientos y técnicas.

Se solicita autorización a la institución educativa, para acceder a la información necesaria.

Se lee la misión y visión de la organización para fundamentar la investigación basada en los criterios propuestos en estos ítems.

Se diseña el check list para la recolección de información.

Se analiza el procedimiento establecido para la selección de personal y se diseñan formatos para definir una calificación que permita seleccionar el personal adecuado.

Se analizan y formulan conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos en los check list.

Se da finalización del proceso investigativo, informando a la institución de los resultados obtenidos en el estudio y dejando al libre albedrío la aplicación del mismo, ya que la investigación tiene un contexto netamente educativo.

Trabajo de campo

Tabla 3.

Check list de identificación descriptiva

Check list para identificación descriptiva		
Procedimiento	Cumple	No cumple
La academia cuenta con un perfil de cargo para determinar la idoneidad del personal contratado	X	
Se solicita curriculum	X	
Se realiza entrevista	X	
Se realizan pruebas psicológicas		X
Se realiza investigación de antecedentes y referencias		X
Se realizan exámenes médicos para determinar si el candidato es apto físicamente.		X

Fuente. Investigación de campo Academia nacional de aprendizaje Zipaquirá.

(Diseño para la evaluación de ítems cualitativos en la investigación)

Tabla 4.*Check list identificación cuantitativa*

Check list para información cuantitativa		
Descripción	# Cumple	# No cumple
El docente tiene hoja de vida	11	
El docente tiene el registro de la entrevista.	9	2
El docente cumple con los requisitos solicitados en el perfil del cargo.	9	2
El docente realizó pruebas psicotécnicas		11
Cuenta con hoja de verificación de antecedentes y referencias.		11
El docente cuenta con el soporte de exámenes de ingreso.		11

Fuente. Investigación de campo Academia nacional de aprendizaje Zipaquirá.

(Diseño para la evaluación de ítems cuantitativos en la investigación)

Resultados

Ilustración 1.

Análisis de hojas de vida



Fuente de autoría propia.

(Tabulación de la pregunta número uno del check list para información cuantitativa)

Análisis: La gráfica muestra que todos los candidatos entregan hoja de vida, esto nos indica que se puede obtener un reconocimiento de la información antes se empezar el proceso de selección.

Ilustración 2.

Análisis de entrevistas



Fuente de autoría propia.

(Tabulación de la pregunta número dos del check list para información cuantitativa)

Análisis: 82% de los candidatos realizó su registro de entrevista, el otro 18% no realizó el registro de entrevista por ende podemos encontrar una inconsistencia, lo cual afectaría el reconocimiento del personal idóneo para el cargo.

Ilustración 3.*Análisis del cumplimiento del perfil*

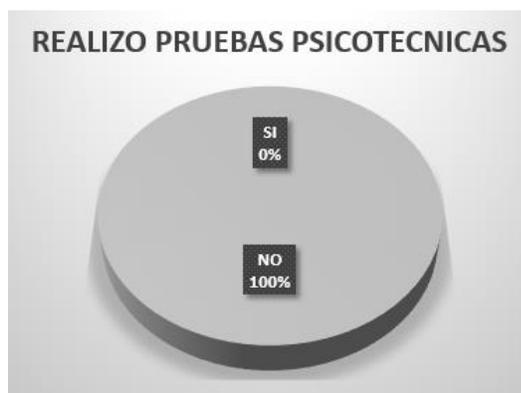
Fuente de autoría propia.

(Tabulación de la pregunta número tres del check list para información cuantitativa)

Análisis: De los candidatos el 82% cumple con los requisitos solicitados para el cargo, el otro 18% no cumple con los requisitos, esto indica que el actual proceso de "ANDAP" no realiza por completo el filtro necesario para la selección del personal.

Ilustración 4.

Análisis de pruebas psicotécnicas



Fuente de autoría propia.

(Tabulación de la pregunta número cuatro del check list para información cuantitativa)

Análisis: El 100% de los candidatos seleccionados para el proceso, no cumplen con las pruebas psicotécnicas, de tal manera que no podemos dar confiabilidad a las capacidades y conocimientos del personal que se está vinculando a la organización.

Ilustración 5.*Análisis de verificación de referencias*

Fuente de autoría propia.

(Tabulación de la pregunta número cinco del check list para información cuantitativa)

La no verificación de los antecedentes y referencias citadas en las hojas de vida por cada candidato, no nos permiten tener fiabilidad de la experiencia y cualificación del personal para ser seleccionado de una manera óptima, se debe implementar el formato y procedimiento para que esto se realice.

Es de suma importancia que se sigan los lineamientos legales para determinar si el candidato es apto para el cargo ofrecido por la empresa.

Con el trabajo de campo se puede evidenciar que el proceso de selección de personal dentro de la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” no se está llevando a cabo de manera correcta, es por ello que se propone el siguiente plan para su implementación y optimización de procesos que conlleven a la mejora continua y que esté acorde con su misión y su visión.

Conclusiones

Al analizar las problemáticas encontradas en este documento podemos definir que:

Se realizó el estudio de campo verificando la documentación suministrada por ANDAP y se evidencia una falencia en el manejo del proceso de selección de personal.

Se diseñó un procedimiento y formatos necesarios que demuestren la veracidad de la información suministrada por los candidatos y así realizar una selección basada en evidencias.

Se documentó el proceso de selección para no incurrir en errores en el proceso de selección, que lo está llevando al no cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se concluyó que es importante contar con personal altamente calificado y adecuado de talento humano, para que se encargue de realizar selección de los empleados, el cual deberá conocer todas las políticas y reglamentos de la empresa.

Se estimuló la confianza de los colaboradores, haciéndolos partícipes en la toma de decisiones de la empresa, en pro a los cambios estratégicos.

Recomendaciones

A continuación, se expone el plan propuesto a la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” para que optimice su proceso de selección de personal y este acorde con su misión y su visión.

Procedimiento de selección

Objetivo

Establecer lineamientos para definir procesos de selección eficientes y óptimos, que garanticen que la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP”, tiene en su equipo, personal capacitado.

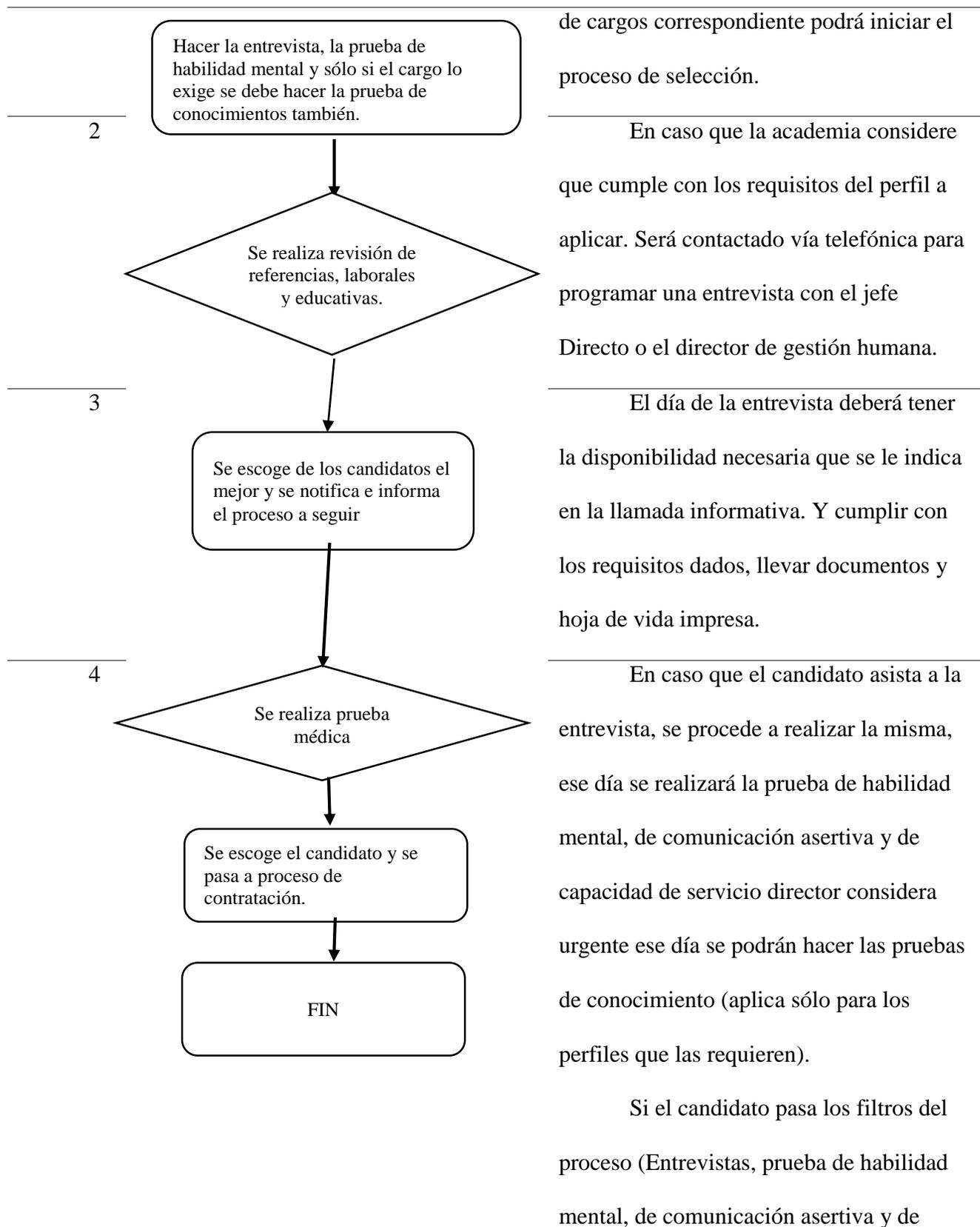
Alcance

El procedimiento inicia con la requisición de personal y finaliza con la selección óptima del candidato.

Tabla 5.

Procedimiento de selección

N°	Actividades	Descripción
1	<pre> graph TD A[INICIO] --> B[El candidato deberá entregar la hoja de vida o enviarla al correo.] B --> C[Programar y llamar al candidato para informar el lugar, fecha, hora de la entrevista.] </pre>	<p>Cuando una persona está interesada en pertenecer al equipo de trabajo de la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” y existe la vacante, deberá entregar la hoja de vida o enviarla al correo electrónico y de esta manera si cumple con los requisitos que se encuentran en el perfil</p>



capacidad de servicio prueba de conocimientos) se procederá a revisar de los candidatos cual obtuvo los mejores resultados, cual cumple el perfil y a este se le notificará y se le informará el procedimiento a seguir.

5

El candidato tendrá un tiempo límite de 10 días para reunir la totalidad de sus documentos, soportes y llevarlos directamente a las oficinas de la academia.

Solamente cuando la persona tenga el 100% de sus documentos y soportes podrá firmar el contrato de trabajo y ejecutar labores.

La academia deberá crear una carpeta del nuevo empleado y cumplir con los formatos de cumplimiento del perfil, resultado habilidad mental y resultados pruebas de conocimiento cuando sea necesario.

6

Luego de verificar que la persona cumple con los requisitos, se remite a proceso de contratación.

Fuente de autoría propia.

(Diseño detallado de actividades de selección)

Formato de perfil de cargo

Tabla 6.

Formato para identificación de perfil de cargos

PERFIL DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL Docente

CARGO:

SIGLA: NA

CARGO DEL QUE NA

DEPENDE:

III. MISIÓN DEL CARGO

Desarrollar en el estudiante las habilidades y competencias necesarias para la aplicación de técnicas determinadas en el campo de acción que elija para desempeñarse laboralmente.

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Impartir de manera clara y concisa las técnicas usadas para el desempeño del cargo.

Cumplir con los horarios establecidos por la academia para impartir las clases propuestas.

Diligenciar los formatos dados para cumplir con el sistema de gestión de calidad

COMPETENCIAS

REQUISISTOS ESPECIFICOS

EDUCACIÓN

Profesional o tecnólogo en áreas específicas (administración de empresas, administración hotelera, licenciatura en pedagogía infantil, contaduría, diseño gráfico, mercado y ventas, ingeniería de sistemas, ingeniería eléctrica y electrónica) Diplomado en educación o similares.

EXPERIENCIA

Experiencia mínima de un año certificado en docencia y tres años en el área.

HABILIDADES

1. CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES

-Reconoce que existe un problema, por lo que sabe que algo tiene que ser cambiado de la situación actual y hay posibilidades de mejorarlo.

-Luego de identificar el problema, analiza hasta encontrar la causa del mismo.

-Considera las metas que desea alcanzar.

-Piensa y busca tantas alternativas prácticas como sea posible.

-Analiza los recursos que requiere en cuanto a tiempo, dinero, capital humano, entre otras.

Selecciona la mejor alternativa. Teniendo en cuenta las metas para las que se está trabajando.

-Ejecuta la decisión tomada y todo lo que con lleva la misma.

-Acepta las responsabilidades y las consecuencias de tomar decisiones.

-Evalúa los resultados para determinar la efectividad de la decisión.

-Usa hábitos para reducir tiempos en los procesos de toma de decisiones.

2. COMUNICACIÓN ASERTIVA

-Contacto visual: demuestra interés y sinceridad en la mirada.

-Postura Corporal: el lenguaje corporal mejora el significado de sus mensajes. Se tienen en cuenta gestos, posiciones de manos y postura corporal.

-Gestos: son apropiados para guiar la conversación.

-Voz: maneja un tono convincente, aceptable y no intimidante. Su voz es clara, fluida, sincera, sin titubeos y relajada, firme y segura.

3. CAPACIDAD DE SERVICIO

-Tiene iniciativa y da respuestas rápidas.

-Tiene capacidad de dominio de sí mismo manteniendo el control de sus emociones y del resto de aspectos de su vida.

-Le gusta trabajar en equipo en pro de un objetivo común.

-Se enfoca con optimismo, dirigido a la solución no al problema.

-Tiene disposición natural, no forzada para atender, ayudar o servir al cliente o cualquier persona.

Fuente de autoría propia

(Diseño del perfil de cargo)

Formato para verificación del perfil**Tabla 7.***Formato para verificación de perfil*

CUMPLIMIENTO DEL PERFIL

NOMBRE DEL

ASPIRANTE:

CARGO AL QUE

ASPIRA:

DIGILENCIADO POR:

APROBADO POR:

NOMBRE:

CARGO:

FIRMA:

FECHA:

REQUISITOS Y VERIFICACIÓN DE REQUISITOS

Educación

Títulos

Experiencia

Habilidades

Fortalezas	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Debilidades	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

ESCRIBA AQUÍ CUALQUIER CONCEPTO**SI EXISTE CONFLICTO DE INTERESES**

FIRMA DILIGENCIADOR:**FIRMA QUIEN APRUEBA:**

Fuente de autoría propia.

(Formato para verificar que el candidato cumple con el perfil)

Para la validación y selección de la persona idónea, es importante la verificación de referencias por medio del formato propuesto anteriormente, para el reconocimiento de las

habilidades se pueden aplicar pruebas previamente establecidas como el test de Eros para medir la capacidad de servicio, Test de Asertividad Rathus, para medir el asertividad en la comunicación y cuestionario para medir la capacidad en la toma de decisiones.

A continuación, se entregan los Test que se pueden llevar a cabo.

Para toma de decisiones

Cuestionario de Autoevaluación

Nombre: _____

Email: _____

Fecha: _____

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas con la toma de decisiones. Señala la opción que más se corresponda con tu forma de actuar es estos momentos, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

0: NO // 1: A VECES // 2: HABITUALMENTE // 3: SIEMPRE

Tabla 8.

Cuestionario para evaluar toma de decisiones

AUTOINFORME SOBRE COMO AFRONTAR	0	1	2	3
LA TOMA DE DECISIONES				
Cuando reconoces que existe un problema, ¿identificas las alternativas que existen para resolverlo?				
Reflexiono por escrito sobre las causas de origen del problema				

Tengo claras mis metas y objetivos, cuando tomo una decisión

Pienso y busco tantas alternativas como sea posible

Creo que pones todos los recursos disponibles a tu alcance para desarrollar las acciones planteadas

¿Te planteas cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa?

¿Conozco todo lo que debo saber sobre la situación?

¿Sé dónde debo buscar dicha información?

¿Piensas que todo lo que te pasa ha sido ocasionado debido a tus acciones?

Evalúas los resultados de tus acciones para comprobar su efectividad

¿Analizas o estudias las consecuencias de cada alternativa?

¿Estudias los costos de cada alternativa?

¿Estudias beneficios de cada alternativa?

¿Continúas con las tareas, aunque te resulten demasiado pesadas y/o complicadas?

¿Empleo algún tiempo semanalmente a reflexionar sobre las decisiones tomadas en la realización de una tarea?

¿Usar la creatividad me podría ayudar a encontrar nuevas soluciones?

¿Te sientes responsable de las decisiones que tomas?

¿Sientes que tienes influencia sobre los acontecimientos que te suceden?

PUNTUACIÓN TOTAL ACTUAL

Fuente. Ortega Sánchez, C.

(Cuestionario validado por el servicio de atención psicológica y psicopedagógica SAP de la universidad de Cádiz, consiste en 18 preguntas en las que el cuestionado debe indicar su parecer)

Interpretación de los resultados

La necesidad de mejorar en la toma de decisiones será tanto mayor cuanto menor sea la puntuación que has obtenido en:

Menos de 15 puntos indica que hay muchos e importantes aspectos que mejorar en tu toma de decisiones.

Entre 15 y 30 puntos muestra que hay algunos aspectos que mejorar en la toma de decisiones.

Más de 30 puntos muestran una toma de decisiones adecuada.

Puntaciones cercanas al 54 son características de las personas que llevan a cabo un proceso en la toma de decisiones elaborado.

Recuerda

Colabora en las actividades del grupo.

Comunícate con los demás miembros del equipo.

Respetar los diferentes puntos de vista que se presenten.

Ten en cuenta que todas las actividades se dirigen hacia el mismo objetivo.

Acepta la responsabilidad compartida.

Para comunicación asertiva

Nombre: _____

C.C.: _____

Fecha: _____

Cargo: _____

A continuación, presentamos un test conocido como Test de Asertividad, Rathus para que puedas saber el grado de asertividad con que te comunicas:

INSTRUCCIONES: Indica, mediante el código siguiente, hasta qué punto te describen o Caracterizan cada una de las frases propuestas.

+3 Muy característico de mí, extremadamente descriptivo.

+2 Bastante característico de mí, bastante descriptivo.

- +1 Algo característico de mí, ligeramente descriptivo.
- 1 Algo no característico de mí, ligeramente no descriptivo.
- 2 Bastante poco característico de mí, no descriptivo.
- 3 Muy poco característico de mí, extremadamente no descriptivo.

Lee detenidamente las siguientes afirmaciones y coloca su puntuación sobre la casilla
Situada a la derecha.

Tabla 9.

Tabla para evaluar comunicación asertiva

N°	Ítem	Respuesta
1	Mucha gente parece más agresiva que yo.	
2	He dudado en solicitar o aceptar citas por timidez.	
3	Cuando la comida que me han servido en un restaurante no está hecha a mi gusto me quejo con la mesera.	
4	Me esfuerzo en evitar ofender los sentimientos de otras personas aun cuando me hayan molestado	
5	Cuando un vendedor se ha molestado mucho mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir “no”	
6	Cuando me dicen que haga algo, insisto en saber por qué	
7	Hay veces en que provocó abiertamente una discusión	
8	Lucho, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición	

9	En realidad, la gente se aprovecha con frecuencia de mi
10	Disfruto entablando conversación con conocidos y extraños
11	Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo.
12	Rehuyó telefonar a instituciones y empresas
13	En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución preferiría escribir carta a realizar entrevistas personales
14	Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado
15	Si un pariente cercano o respetable me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que exponer mi disgusto.
16	He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto (a).
17	Durante una discusión, con frecuencia temo alterarme tanto como para ponerme a temblar.
18	Si un eminente conferencista hiciera una afirmación que considero incorrecta, yo expondría públicamente mi punto de vista.
19	Evito discutir sobre precios con dependientes o vendedores.
20	Cuando he hecho algo importante o meritorio, trato que los demás se enteren de eso.
21	Soy abierto y franco en lo que respecta a jis sentimientos.
22	Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, la busco cuanto antes para dejar las cosas claras.
23	Con frecuencia paso un mal rato al decir no.

24	Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena.
25	En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesto por un mal servicio.
26	Cuando me alaban con frecuencia, no sé qué responder.
27	Si dos personas en el teatro o en una conferencia están hablando demasiado alto, les digo que se callen o que se vayan a hablar a otra parte.
28	Si alguien se me cuele en una fila, le llamo abiertamente la atención.
29	Expreso mis opiniones con facilidad.
30	Hay ocasiones en que soy incapaz de decir nada.

Resultado

Fuente. (Thompson y Berenbaum, 2011)

(Cuestionario de asertividad de Rathus)

Tabla 10.

Tabla de puntuación en comunicación asertiva

Número	Categoría	Puntuación
1	Definitivamente asertivo	61 a 90
2	Muy asertivo	31 a 60
3	Asertivo	16 a 30
4	Asertividad confrontado	-15 a 15

5	No asertivo	-16 a -30
6	Muy no asertivo	-31 a -60
7	Definitivamente no asertivo.	-61 a -90

Fuente. Thompson y Berenbaum, (2011)

(Cuestionario de asertividad de Rathus.)

Observaciones: _____

Firma de quien reviso los resultados: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Para capacidad de servicio

Instrucciones

El cuestionario está diseñado con 10 preguntas de respuesta única en donde el candidato debe obtener el mayor puntaje posible, este cuestionario está basado en el test de Eros, prueba orientada a medir, calcular y evaluar los conocimientos orientados al servicio al cliente.

Tabla 11.

Tabla de respuestas para evaluar capacidad de servicio

Tabla de respuestas para calificar			
Numero	Respuesta	Numero	Respuesta
1	C	6	D
2	B	7	C
3	B	8	C

4	C	9	A
5	B	10	B

Fuente. Autoría propia

(Tabla basada en el test de Eros para evaluar capacidad de servicio)

Pregunta 1

¿Qué factores cree que son importantes para atender a un cliente?

Respuesta

- a) La información para el cliente y el ambiente de trabajo.
- b) Los equipos, el personal y ambiente de trabajo.
- c) La presentación personal, comunicación coherente con el cliente y seguir manual de procedimientos.

Pregunta 2

¿Cuál es la importancia de brindarle al cliente la oportunidad de evaluar el servicio por medio de sugerencias y reclamaciones?

Respuesta

- a) Permiten generar un cambio por el cliente.
- b) Garantiza solucionar o que se mejoren falencias presentadas al momento de prestar el servicio.
- c) Mejorar las ventas de la organización.

Pregunta 3

Seleccione 4 mandamientos del servicio al cliente que conozca.

Respuesta

a) Dar al cliente más de lo que desea enfocándose en las necesidades y deseos. - Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos - El cliente por encima de todo, debemos tenerlo presente.

b) Dar al cliente lo que se merece - Pensar en el bienestar económico de la organización - Cumplir con las expectativas del cliente - Manejar el personal correctamente.

Pregunta 4

Mencione 3 características de la comunicación verbal.

Respuesta

- a) Eficiencia, entendimiento de las dos partes y manejo de situaciones.
- b) No sabe, no responde.
- c) Es más eficaz, proporciona mayor información en un menor tiempo y se requiere que sea precisa y específica.

Pregunta 5

Usted es recepcionista de una compañía y llega un cliente nuevo y con muchas preguntas. ¿Usted qué haría?

Respuesta

- a) Le pasa un folleto o le muestra el portafolio de servicios para que lo lea y de manera muy seca le brinda la información.
- b) Le brinda información necesaria pedida por el cliente, lo atiende de manera cortés, le genera confianza e interés por lo que requiera y le explica cada servicio que se presta en la organización.
- d) No sabe, no responde.

Pregunta 6

¿Qué haría si se presenta una situación de agresividad por parte de un cliente?

Respuesta

- a) Lo ignora, se da media vuelta y cuando se calme regresa a hablar con él.
- b) Discute con el huésped debido a que usted tiene la razón
- d) Mantiene la calma y le pide lo mismo al cliente, genera una solución de manera

inmediata donde las dos partes queden satisfechas.

Pregunta 7

Según sus conocimientos, ¿Cuáles son las partes del triángulo de servicio?

Respuesta

- a) Sistema, estrategias de servicio, producto y satisfacción.
- b) Cliente, trabajador y empresa.
- c) Estrategias de servicio, sistema, personal y cliente.

Pregunta 8

¿Qué es un momento de verdad?

Respuesta

- a) Consiste en la interacción del cliente con la empresa ya sea por un producto o por un servicio necesario por el mismo.
- b) Momento en que se ofrecen beneficios para una próxima adquisición del producto o servicio.
- c) Es el episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la empresa.

Pregunta 9

¿Cuáles son los pecados del servicio al cliente?

Respuesta

- a) Apatía, frialdad, evasivas, desaire, aire de seguridad, robotismo y reglamento.
- b) Inseguridad, frialdad, apatía, desaire y robotismo.
- c) Aire de superioridad, reglamento, apatía, desaire y frialdad.

Pregunta 10

¿Por qué cree que es importante la comunicación adecuada y asertiva con el cliente?

Respuesta

- a) No sabe, no responde.
- b) Permite comprender las necesidades que requiera el cliente para lograr cumplir con cada servicio prestado en la organización.
- c) Generar un ingreso adecuado a favor de la organización.

Referencias

- Alonso, P. Moscoso, s, Cuadrado, D. (2015) Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. <https://www.elsevier.es/en-revista-revista-psicologia-del-trabajo-organizaciones-370-articulo-procedimientos-seleccion-personal-pequenas-medianas-S1576596215000201?cv=1>
- Cabal, O. (2017). Estilo APA UNAD – Cali. <https://estiloapaunad.wordpress.com/>
- Centro de Escritura Javeriano (2017). Normas APA Sexta Edición. <http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos%20C.E/Estudiantes/Referencia%20bibliogr%C3%A1ficas/Normas%20APA%206a%20actualizada.pdf>
- Código sustantivo de trabajo 2011
- Dirección Nacional de Bibliotecas INACAP (2015). Guía para citar textos y referencias bibliográficas según Norma de la American Psychological Association (APA) 6° edición. https://estiloapaunad.files.wordpress.com/2017/09/guia_para_citar_y_referencias_bibliograficas_-apa_sexta_ed.pdf
- Fuentes, E. (2018) xvii. Toma de decisiones 1. Orientaciones generales qué es la toma de decisiones. <http://docplayer.es/77693685-Xvii-toma-de-decisiones.html?cv=1>
- Garzón, L. (2016) decreto 1072. Ministerio de trabajo <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Gaviria, C. (1994) Decreto ley 1295. Ministerio de Trabajo. Ministerio de protección y seguridad social.

https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_54/recursos/01general/04122012/decreto_1295_1994.pdf

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Moreno, f. (2010). *Cómo escribir textos académicos según normas internacionales*.

Ediciones Uninorte.

Normas APA (2017). *Aspectos básicos*. Sitio web: <http://normasapa.net/>

Palacio, D. (2007) resolución 2346. Ministerio de la protección social

Ramírez, A, Meneses, D, Duque, G. et al (2020) *Diseño del Proceso de selección de*

Personal de la empresa TECHNICAL URSERVICES. SA. Bogotá. Curso de

Profundización de Gerencia de Talento Humano.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38486/ghduque.pdf?cv=1>

Rathus, SA (1973). *Un cronograma de 30 ítems para evaluar el comportamiento asertivo.*

Behavior Therapy , 4 (3), págs. 398–406. doi: 10.1016 / s0005-7894 (73) 80120-0.

<https://lamenteesmaravillosa.com/test-de-asertividad-de-rathus/>

Ruiz, F. (2020) Decreto 666. Ministerio de salud y protección social.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20666%20de%202020.pdf

Uribe, A. (2006) Ley 1010. Ministerio de la protección social.

https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf

Viloria, M. (2017). *Consentimiento informado*. Sitio web:

https://issuu.com/viloriaria/docs/consentimiento_informado_grupo_35

Anexos



**ACADEMIA NACIONAL DE APRENDIZAJE ANDAP
EDUCACION PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO
HUMANO**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La academia Nacional de Aprendizaje ANDAP sede Zipaquirá, y en su representación, el Director de Sede Licenciado Sebastián Araque, autoriza el acceso a la información necesaria para la elaboración del proyecto denominado “Diseño e Implementación del Proceso de Selección de personal aplicados a la Academia Nacional de Aprendizaje “ANDAP” Sede Zipaquirá” y que es llevado a cabo por estudiantes de la universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Esto bajo todos los parámetros de legalidad y confidencialidad requeridos con la información y atendiendo a la buena fe de las estudiantes del programa de Administración de empresas, que optan por su título de pregrado.

Se firma el consentimiento a los 30 días del mes de septiembre del 2021.

Sebastián Araque
Director de sede.