Diseño de un Proceso de Gestión del Talento Humano por Competencias para Optimizar la Eficiencia Operativa en Elite Logística AR S.A.S.

Informe Final Consultoría Empresarial

Jeisson Rozo Arcia

Paula Andrea Herrera Patiño

Estudiantes

Carlos Julio Castañeda Blanco

DBAs en Ciencias Económicas y Administrativas

Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá, abril 2025

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO **5**
INTRODUCCIÓN **7**
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA **7**
Contexto Empresarial **8**
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano 11
Identificación del Problema **12**
FASE PLANEACIÓN **13**
Justificación **13**
Objetivos del Proyecto **14**
Alcance del Proyecto **15**
Marco de Referencia **16**
Metodología de la Consultoría **18**
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS **20**
Desarrollo del Plan de Trabajo **23**
Seguimiento Gerencial **26**
Monitoreo: Matriz Marco Lógico **26**
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES **28**
Productos Finales **29**
Lecciones Aprendidas **30**
Recomendaciones para la Gerencia **31**
REFERENCIAS **34**
ANEXOS **36**

Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto 15
Tabla 2. Marco normativo 18
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto 20
Tabla 4. Matriz Marco Lógico 26
Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría 26

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. ***Árbol de problemas***.....12
Ilustración 2. ***Árbol de objetivos*** 14
Ilustración 3. ***Estructura Organizacional***.....19
Ilustración 4. ***Plan de trabajo***.....21

Resumen Ejecutivo

La práctica de esta consultoría se desarrolló en la empresa Elite Logística Ar SAS donde evidenciamos que el proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental en la operación de la empresa ya que las capacidades del talento humano contratado potencia la efectividad de los procesos y la calidad de los servicios. Analizando lo anterior y con base en la investigación realizada se estableció la inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias de acuerdo con las necesidades internas y externas de los clientes. Esto afecta la eficiencia operativa y la presentación de candidatos adecuados para los perfiles solicitados por los clientes, generando afectaciones negativas, como alta rotación de personal y pérdida de confianza en el proceso de outsourcing.

Siendo así imperativo diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias de acuerdo con las necesidades de cada cargo, aumentando la eficiencia operativa y la presentación de candidatos adecuados para los perfiles solicitados por los clientes.

Para ello, se delimita su alcance en 7 grandes líneas:

Análisis de la situación actual del proceso de talento humano, identificación de necesidades**,** reconocimiento de las diferentes fuentes de reclutamiento, presentación del modelo de selección por competencias en el perfilamiento de hojas de vida de los candidatos, diseño del proceso de selección de candidatos, creación de modelo de envío de candidatos preseleccionados al cliente y recomendaciones para la retención del talento humano, las cuales serán documentadas y servirán de insumo para la construcción de la estrategia antes mencionada.

Palabras clave: Reclutamiento, selección de personal, gestión por competencias, candidatos.

Abstract

This consultancy project was carried out at the company Elite Logística Ar SAS, where we found that the recruitment and selection process is fundamental to the company's operations, as the capabilities of the hired human talent enhance the effectiveness of processes and the quality of services. Based on this analysis and the research conducted, it was determined that there is no competency-based recruitment and selection process aligned with the internal and external needs of clients. This negatively impacts operational efficiency and the ability to present suitable candidates for the profiles requested by clients, leading to issues such as high staff turnover and a loss of confidence in the outsourcing process.

Therefore**,** it is imperative to design a competency-based recruitment and selection process tailored to the specific needs of each position, improving operational efficiency and the suitability of candidates presented to clients.

To that end, the scope of this proposal is defined across seven key areas:

Analysis of the current human talent management process, identification of organizational needs, recognition of the various recruitment sources, presentation of a competency-based selection model applied to the profiling of candidates' résumés, design of the candidate selection process, creation of a model for submitting pre-selected candidates to clients, and recommendations for talent retention. These components will be documented and will serve as input for the development of the previously mentioned strategy.

Keywords: Recruitment, personnel selection, competency management, candidates.

Diseño de un Proceso de Gestión del Talento Humano por Competencias para Optimizar la Eficiencia Operativa en Elite Logística AR S.A.S.

Introducción

En este documento tiene como propósito presentar el proceso de consultoría realizado para el diseño del proceso de talento humano por competencias en la empresa Elite Logística Ar SAS, abordando cada una de sus fases desde la formulación del problema, la descripción general de la empresa, realizando una investigación y basándonos en la metodología de marco lógico, lo cual nos permitirá dar seguimiento y evaluar los resultados e impactos de la implementación del proceso.

Así mismo, nos apoyamos en la identificación de problemas y objetivos, para finalmente presentar los productos generados, en una serie de anexos que describen las acciones realizadas en cada una de las etapas descritas en el alcance y contar con la información necesaria para presentar las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora al empresario, junto con los modelos de selección de personal por competencias los cuales les permitirán implementar las acciones de mejora planteadas en los objetivos de la consultoría.

Fase Formulación del Problema

Durante la investigación realizada en la empresa Elite Logística Ar SAS los consultores identificaron que, dentro de los procesos de talento, no se cuenta con un proceso de selección de personal basado en la gestión por competencias, lo cual afecta de manera negativa la productividad de la empresa y, además la relación con los clientes, ya que disminuye la confianza para encargarse del proceso de outsourcing de sus vacantes.

Contexto Empresarial

Elite Logística Ar SAS es una compañía con más de 15 años de trayectoria, brindando soluciones efectivas de apoyo logístico, suministro de personal motorizado y servicios de Contact Center, ajustándose a las necesidades específicas de cada empresa.

Con el objetivo de manejar de forma directa la contratación con grandes empresas los asociados a ELITE LOGISTICA AR S.A.S unieran sus experiencias y fortalezas para brindar servicios especializados en la tercerización de personal administrativo, motorizados especializados y personal de nivel operativo. Además, asumen tareas logísticas y de paquetería, tercerización de recursos de transporte individual y de volumen buscando consolidar la marca como la solución efectiva para las empresas en el manejo de este tipo de personal y tareas de apoyo logístico bajo la modalidad de Outsourcing.

De este modo, la empresa se convierte en el proveedor encargado de aquellas tareas desgastantes pero imprescindibles al interior de una empresa como lo es la administración de personal, liquidación de nómina, pagos y aportes en seguridad social, manejo de correspondencia y transporte. Así sus clientes pueden enfocar todos sus esfuerzos en las actividades que constituyen el núcleo de su negocio.

A través de nuestros Servicios de Outsourcing de Recursos Humanos, facilitamos a nuestros clientes contar la gente adecuada, disminuyendo cargas administrativas y operativas, en consecuencia, contribuimos al incremento de la productividad y competitividad.

La empresa cuenta con un enfoque estratégico proyectado para el año 2026, en el cual busca posicionarse como líder en el mercado laboral. En función de esta meta planteada, desarrollará una estrategia centrada en cuatro pilares fundamentales:

- Tecnología y digitalización
- Optimización operativa
- Calidad del servicio
- Expansión nacional

.

Visión: ELITE LOGISTICA AR S.A.S. Será para el año 2026, la empresa líder de mercado nacional de outsourcing, especializada en mensajería empresarial y logística de recursos humanos, consolidando el posicionando de sus servicios a nivel nacional.

Misión: Somos socios estratégicos de nuestros clientes, ya que, al ofrecerles la mayor experiencia en logística, contratación de personal, administración de nómina y mensajería especializada, de forma inmediata y de alta calidad. Contamos con el personal más calificado y profesional, así como los mejores costos del mercado, lo cual permite optimizar los recursos y aumentar la productividad de las empresas que confían en nuestros servicios.

Servicios Ofrecidos:

1. **Reclutamiento y Selección de Personal**: Nos especializamos en la identificación y búsqueda de candidatos con el perfil adecuado para cada puesto solicitado por la empresa.
2. **Consultoría en Gestión de Talento**: A través de nuestro servicio de asesoría, brindamos acompañamiento en el mejoramiento del proceso general de recursos humanos.
3. **Administración de nómina:** En este servicio, asistimos en la administración de nómina de pequeñas y medianas, ya sea que esten iniciando operaciones o que ya se encuentren establecidas en Colombia.
4. **Suministro de personal logístico:** Según la necesidad del cliente, estamos en capacidad de seleccionar personal de apoyo logístico como (empacadores, oficinistas y tramitadores) ya sea por temporadas, fechas especiales y campañas. Esta modalidad permite a la empresa tener flexibilidad en las plantas de personal, sin generar cargas prestacionales adicionales que encarezcan la operación.
5. **Suministro de motorizados especializados:** Contamos con amplia experiencia y personal altamente preparado para ser su mano derecha en todo lo relacionado con la logística de mensajería. Para ello, disponemos de una escuela de formación para motorizados, que incluye, preparación básica y entramientos en modelos especializados.

Mercado Objetivo:

Nos enfocamos en diversos segmentos estratégicos, entre los cuales destacan**:**

- **Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes),** dado que son actores clave en crecimiento y contribuyen significativamente al desarrollo económico y la transformación del aparato productivo.
- **Startups**: Por tratarse de organizaciones emergentes que requieren talento altamente especializado y con habilidades innovadoras, con el fin de consolidarse y escalar en un para mercado competitivo.
- **Sectores**: principalmente brindamos soluciones a empresas de los sectores de servicios, tecnología, finanzas, ingeniería, manufactura, marketing y ventas, entre otros.

Valor Agregado:

- **Red de Candidatos**: ELITE LOGISTICA AR SAS cuenta con una base de datos informatizado con más de 25.000 hojas de vida actualizadas. Adicionalmente, cada sucursal dispone de un archivo físico propio y acceso a portales de empleo en línea.
- **Cultura Organizacional**: Reconociendo que cada empresa posee una cultura organizacional única, aplicamos una metodología de selección alineada con los la misión, visión y objeticos de cada cliente.
- **Proceso Eficiente**: Nuestra promesa de valor se basa en ofrecer tiempos de respuesta ágiles, lo que permite a nuestros clientes cubrir vacantes de forma oportuna.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

En la Empresa Elite Logística Ar SAS, dedicada al reclutamiento de personal comenzaron a profesionalizar sus áreas de recursos humanos. Como parte de este avance, las áreas encargadas de la selección comenzaron a incorporar estrategias enfocadas en la optimización de talento humano, especialmente en los siguientes aspectos:

- **Selección Estratégica de Personal**: Se introdujeron entrevistas estructuradas y pruebas psicométricas, con el objetivo de mejorar la precisión de las decisiones de contratación.
- **Desarrollo de capacidades:** Además de enfocarse en la contratación del talento externo, se promovió la formación interna de los reclutadores, lo que permite una mejor adaptación a las exigencias cambiantes del mercado laboral actual.
- **Gestión del talento interno: A partir de esta transformación,** Se empezó a valorar no solo las competencias, sino también su evolución dentro de la organización. En consecuencia, se impulsó la especialización y el liderazgo en áreas específicas como el headhunting, capacitación de talento y la consultoría de recursos humanos.

Cambios Claves En La Gestión Del Talento Humano Interno.

- **Enfoque en Competencias y Cultura Organizacional**: las organizaciones de reclutamiento adoptaron un enfoque más detallado en la evaluación de competencias, considerando tanto las habilidades técnicas como la adaptación de los aspirantes a la cultura organizacional de las empresas.
- **Evaluación de Desempeño**: Se incorporo un sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores internos (reclutadores, consultores) con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente.
- **Capacitación Continua**: Se diseño programas de formación y desarrollo profesional orientados a fortalecer tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas del personal, entre ellas, se destacan las capacidades de comunicación efectiva, la negociación, el uso de manejo de herramientas digitales y las técnicas de entrevista avanzada.

- **Retención y Motivación del Talento Interno**: Ante el crecimiento de competencia de mercado, las organizaciones comenzaron a implementar estrategias de retención, a través de incentivos, reconocimiento y crecimiento profesional.

Identificación del Problema

La empresa Elite Logística AR SAS presenta la inexistencia de un proceso de gestión del talento humano basado en competencias, lo cual genera impactos negativos sobre la eficiencia operativa y dificulta la presentación de candidatos adecuados para los perfiles solicitados por los clientes. Esta carencia influye directamente en la calidad del servicio de outsourcing ofrecido, disminuyendo la confianza de los clientes y afectando la fidelización y reputación corporativa

¿Cómo puede Elite Logística AR SAS desarrollar e implementar un proceso de gestión del talento humano basado en competencias, que contribuya a optimizar la eficiencia operativa y asegure la selección adecuada de candidatos para los perfiles requeridos por sus clientes?

Ilustración 1. ***Árbol de problemas***

ARBOL DE PROBLEMAS			
EFECTOS DIRECTOS	Efecto directo 1 Reducción del interés de los clientes en acceder a los servicios de reclutamiento y selección de personal	Efecto directo 2 Alta rotación de personal	Efecto directo 3 Demoras en la preselección de candidatos
PROBLEMA CENTRAL	**Problema:** Inexistencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias de acuerdo con las necesidades de cada cargo, lo cual afecta la eficiencia operativa y la presentación de candidatos adecuados para los perfiles solicitados por los clientes.		
CAUSAS DIRECTAS	Causa Directa 1 Deficiente modelo de selección de personal	Causa Directa 2 Bajos niveles de idoneidad del personal a contratar	Causa Directa 3 Insuficientes fuentes de reclutamiento
CAUSAS INDIRECTAS	Causa Indirecta 1 Falta de estándares en el proceso de selección	Causa Indirecta 2 Falta de herramientas de evaluación de personal a entrevistar	Causa Indirecta 3 Deficiente divulgación de las vacantes ofrecidas

Nota: Construcción propia, [2025].

Fase Planeación

Durante la fase de planeación de esta consultoría, se identificó y vinculó el problema principal con la línea de consultoría a desarrollar. En este sentido, resulta indispensable explicar de forma concisa la finalidad de la estrategia, enfocándola en la solución del problema central que servirá como eje orientador para la intervención de la consultoría.

Justificación

El principal problema identificado en esta consultoría para **Elite Logística AR S.A.S.** se centra en la carencia de un sistema estructurado para organizar y gestionar de manera adecuada la información recopilada durante el proceso de reclutamiento de talento humano. Como consecuencia, esta dificultad impide que la empresa ofrezca a sus clientes opciones precisas y bien fundamentadas al momento en que estas son requeridas. Esto ha derivado diversos inconvenientes que afectan directamente el desempeño de la organización y que ponen en riesgo su crecimiento y competitividad a largo plazo.

Además, la falta de una estructura clara dificulta el acceso y análisis de información relevante, lo cual limita la identificación de oportunidades de mejora en el proceso de selección de personal. A su vez, esta situación genera demoras en la obtención de datos necesarios para la toma de decisiones, reduciendo la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado laboral.

Ante este panorama, la implementación del presente proyecto se plantea como una solución integral a esta falencia, mediante el rediseño y mejora de los procesos internos relacionados con el reclutamiento. El objetivo es generar y gestionar, de manera sistemática, la información necesaria para facilitar la atracción y retención de talento humano, permitiendo así una toma de decisiones estratégica, ágil y fundamentada.

En definitiva, al optimizar la organización y gestión de la información en los procesos de reclutamiento, **Elite Logística AR S.A.S.** estará en una mejor posición para ofrecer un servicio de mayor calidad, respondiendo de forma eficiente a las necesidades de sus clientes. Esto contribuirá significativamente a su consolidación en el mercado y al fortalecimiento de su competitividad a largo plazo.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Diseñar un proceso de gestión de talento humano basado en competencias, que optimice la eficiencia operativa y asegure la selección de candidatos adecuados para los perfiles solicitados por los clientes

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección en la empresa.
- Desarrollar herramientas de selección por competencias adaptadas a cada tipo de cargo solicitado por los clientes.
- Proponer un nuevo proceso de selección por competencias, estructurado y alineado con las necesidades operativas de la empresa y las expectativas del mercado laboral.

Ilustración 2. ***Árbol de objetivos***

ARBOL DE OBJETIVOS			
FIN	Efecto directo 1 Aumento del interés de los clientes en acceder a los servicios de reclutamiento y selección de personal	Efecto directo 2 Baja rotación de personal	Efecto directo 3 Eficiencia en la preselección de candidatos
PROBLEMA CENTRAL	**Objetivo General:** Diseñar un proceso de gestión de talento humano basado en competencias, que optimice la eficiencia operativa y asegure la selección de candidatos adecuados para los perfiles solicitados por los clientes.		
Objetivos específicos	Objetivo Específico 1 Realizar diagnóstico del modelo actual de selección de personal	Objetivo Específico 2 Diseñar herramientas de selección de personal por competencias	Objetivo Específico 3 Realizar una propuesta de proceso de selección por competencias

Nota: Construcción propia, [2025].

Alcance del Proyecto

El objetivo de este proyecto es diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, el cual permita identificar de manera precisa a los candidatos adecuados, tanto para los clientes internos como externos, conforme a los perfiles requeridos en cada solicitud**.**

Tabla 1. ***Alcance del proyecto***

Alcance del Proyecto			
No.	**Actividad / Compromiso**	**ID.**	**Producto / Entregable**
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	**A**	Matriz FODA -DOFA
2	Identificación de las necesidades	**B**	Documento de investigación de necesidades internas
		C	Documento de investigación de necesitades externas
3	Reconocimientos de las diferentes fuentes de reclutamiento	**D**	Documentos de fuentes de reclutamiento a utilizar
4	Presentación del modelo de selección por competencias, aplicado al perfilamiento de hojas de vida de los candidatos	**E**	Documentos de modelo de selección de competencias
		F	Matriz de variables por competencias solicitadas por el cliente
5	Diseño del proceso de selección de candidatos	**G**	Presentación de condiciones laborales
			Aplicación de pruebas y herramientas de evaluación
6	Creación de modelo de envío de candidatos preseleccionados al cliente	**H**	Documento de análisis de resultados de la selección de candidatos
		I	Modelo de documento de envío de candidatos preseleccionados
7	Recomendaciones para la retención del talento humano	**J**	Documento de sugerencias para la reducción de la rotación del personal reclutado

Nota: Construcción propia, [2025].

Marco de Referencia

Para identificar mejor la problemática presentada en el modelo de selección de personal de Elite Logística AR SAS, así como los puntos de intervención del proyecto, a continuación, se presentan los principales conceptos a tener en cuenta y los modelos de referencia en los cuales se fundamenta la propuesta de intervención de esta consultoría.

Marco Teórico

En los entornos empresariales actuales, la gestión del talento humano es un factor clave que determina el éxito de las organizaciones, por lo cual identificar las habilidades y competencias necesarias para cada cargo y contar con un efectivo modelo para la consecución del personal, potenciara las capacidades de las empresas. Es así como, según Fuentes (2021), existen organizaciones que sostienen la idea que los empleados son el activo más importante, por lo que los impulsan y apoyan para crecer y alcanzar su máximo potencial. Así mismo, manifiesta que la selección de personal siempre ha sido una tarea que requiere de tiempo, experiencia y esfuerzo, debido a que la selección y contratación incorrecta de un colaborador puede representar pérdidas de tiempo y dinero para la empresa, puesto que se pierde el tiempo que se utiliza para la inducción del puesto y la búsqueda de un nuevo candidato.

Como estrategia, las organizaciones dentro de sus procesos de talento humano empiezan a implementar diversos modelos que proporcionen mayor efectividad en la gestión de sus recursos, dando apertura a la gestión por competencias, Guerrero y Valverde (2013), se sustentaron en los estudios relacionados con el comportamiento del ser humano, citando en este documento como destacados los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), donde se estudian las diferentes características ya sea innatas o aprendidas, proponiendo que al unirlas con elementos como el conocimiento y la motivación, se pueden generar un desempeño mayor al esperado.

Así mismo, Boterf (2001), Levy–Leboyer (1997) y Mandón (1990), generan diversos aportes que proponen perspectivas de estudio diferentes, dirigidas hacia una visión de competencias que no se enfoca en el potencial del individuo, sino que involucra de manera indivisible el desarrollo de competencias y el desarrollo de las personas mismas.

Por otro lado, (Horton, 2000a; Woodruffe, 1991, 1993 y 2000; Lysaght y Altschuld, 2000; McLagan, 1997; Mirabile, 1997), proponen que al encontrarse en un contexto específico las competencias no solo pueden observarse y evaluarse, sino que también, se pueden entrenar y desarrollar. (Guerrero D. C, Valverde, A. M, & Gorjup, M.T, 2013).

Sánchez (2018) afirma que "la gestión por competencias es un modelo que permite evaluar conocimientos, habilidades, actitudes específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización" Asimismo, plantea que un modelo de gestión por competencias pretende unificar procesos, vincular capacidad de ejecución y desempeño, alinear la gestión de recursos humanos con la estrategia de negocio y administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias.

Sim embargo , Alonso, Padilla, Bermúdez, Simón, Hernández (2015) proponen que "la gestión por competencias es una propuesta teórico-metodológico que dota a la práctica de gestión de recursos humanos de una visión holística e integradora" (p.21), que, en el mismo orden de ideas de lo planteado por Álvarez, es necesario la superación de concepciones clásicas como la tayloriana, y a su vez exige la construcción de estrategias que unifiquen las características del ser humano y de la organización.

Sánchez (2018) concibe las competencias como "una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo de acuerdo con los estándares de desempeño de eficacia y eficiencia" Además, plantea que a su vez hacen referencia al conocimiento de los requisitos técnicos del trabajo y a las actitudes o rasgos psicológicos necesarios. Complementando su propuesta, refiere que las competencias son aprendidas, conscientes, autónomas, permanentes, complejas e integrales, aplicadas a diversos contextos, generan resultados e implican eficiencia.

Marco Normativo

Tabla 2. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Artículo 53 de la Constitución Política	Elementos esenciales del contrato de trabajo
Artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo	Regula dos relaciones jurídicas (i) la que se produce entre la persona que encarga la ejecución de una obra y la persona que la lleva a cabo y (ii) la relación laboral entre el ejecutor de la obra y sus empleados.
Artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo	Contrato a término indefinido: Se trata de un contrato que no tiene una fecha de terminación establecida y cuya duración no está condicionada por una actividad específica u obra determinada
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Nota: Creada con base en la normatividad asociada, [2025].

Metodología de la Consultoría

El proyecto de consultoría se realiza adaptando las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se adapta el PMBOK para la estructura general del proyecto, y se toman tres elementos de Marco lógico para su desarrollo, siendo estos: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

La metodología PMBOK, es considerada como una serie de lineamientos y buenas prácticas realizadas en la gestión de proyectos, la cual consta de cinco fases Iniciación planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, lo que nos presenta una distribución consistente y efectiva en la formulación de proyectos.

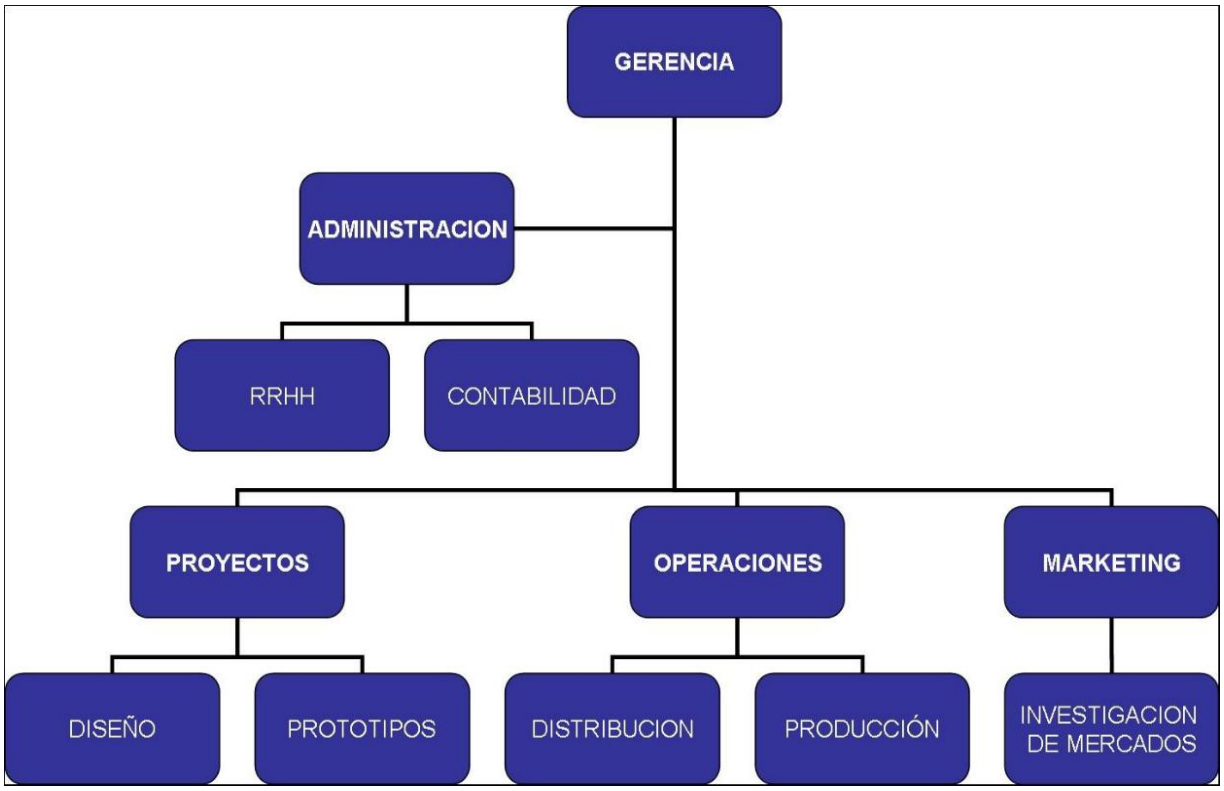
Así mismo se utiliza la metodología marco lógico, la cual es una herramienta en donde se comunican los objetivos de un proyecto de forma clara y comprensible, a través de ella se analizan situaciones y relaciones causales que permiten el planteamiento del tipo de intervención a realizar, teniendo como objetivo especificar la dimensión y alcance de la problemática abordada. (CEPAL, 2005)

Población

La organización cuenta con una estructura vertical, lo que permite identificar las diferentes áreas, así como sus cargos asociados. Cuenta con la gerencia, una administración dividida en dos niveles: Recursos Humanos y Contabilidad. Además, en un tercer nivel cuenta con 3 áreas transversales proyectos (dividida en diseño y prototipos), Operaciones (dividida en distribución y producción) y Marketing de la cual depende la investigación de mercados.

Por su parte, la dependencia que trabajará directamente en el desarrollo del proyecto será Recursos Humanos, dado que es la encargada de llevar a cabo todos los procesos relacionados con el área de talento humano; esta área la dirige una persona, que cumple diversas funciones y cuenta con el apoyo de un Psicólogo y el médico de Seguridad y salud en el trabajo.

Ilustración 3. ***Estructura Organizacional***



Nota: Elaboración propia [2025].

Stakeholders

En aras del éxito de la consultoría, es importante se busca incluir a todas las personas que dentro de la empresa se encuentren incluidos en el proceso de selección de personal, desde la junta directiva hasta el enlace empresarial. Estas personas aportan desde la visión gerencial como desde el punto de vista de los clientes.

De este modo, al conocer estos diferentes puntos de vista se pueden realizar intervenciones más acertadas, y a través de la implementación de las soluciones propuestas, se impactará a la totalidad de los trabajadores.

Es así como se reconocen las personas impactadas directa o indirectamente por el proyecto, documentando la información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo, lo que permite desarrollar un proceso completo y efectivo (PMI, 2008).

La matriz RACI, permite evidenciar los Stakeholders, además de recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar, de manera sistemática, la información referente a todas aquellas personas involucradas o interesadas en el proyecto. A través de esta herramienta se busca caracterizar a los Stakeholders en referencia al rol por ejercer en el proyecto, con el fin de propender por su compromiso.

Tabla 3. ***Matriz RACI del proyecto***

RACI				
Actividad	**Responsable**	**Autoridad**	**Consultar**	**Informar**
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	Estudiante consultor	Jefe de talento humano	Asesor Gerencia	
Identificación y análisis de necesidades	Estudiante consultor	Jefe de Talento Humano	Asesor gerencia	
Reconocimiento de diferentes fuentes de reclutamiento	Estudiante consultor	Jefe de talento humano	Asesor gerencia	

Presentación del proceso de gestión del talento humano por competencias en el perfilamiento de hojas de vida de los candidatos	Estudiante consultor	Jefe de talento humano	Asesor gerencia	
Creación de modelo de envío de candidatos preseleccionados al cliente	Estudiante consultor	Jefe de talento humano	Asesor gerencia	
Recomendaciones para la retención del talento humano	Estudiante consultor	Jefe de talento humano	Asesor gerencia	Alta Dirección

Nota: Construcción propia, [2025].

Plan de Trabajo

A continuación, se describen las actividades a realizar en el proyecto de consultoría, junto con la propuesta de cronograma a ejecutar en sus distintas fases

Ilustración 4. ***Plan de trabajo***

	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																									
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■	■																						
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato		■	■																					
0.3	Generación del contrato			■	■																				
0.4	Firma del acta de inicio				■	■																			
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica					■	■																		
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																									
1.1	Idea del proyecto	■	■	■	■																				
1.2	Árbol de problemas			■	■																				
2. PLANEACIÓN																									
2.1	Objetivo General					■	■																		
2.2	Jusificación						■	■																	
2.3	Alcance							■	■																
2.4	Población								■	■															
2.5	Marco de referencia									■	■														
2.6	Plan de trabajo											■													
3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN																									
3.1	Desarrollo del plan de trabajo												■	■	■	■	■	■	■	■	■				
3.1.1	Desarrollo Actividad #01 Análisis de la situación actual del proceso de talento humano.												■	■											
3.1.2	Desarrollo Actividad #02 Identificación y análisis de necesidades													■	■										
3.1.3	Desarrollo Actividad #03 Reconocimiento de las diferentes fuentes de reclutamiento														■	■									
3.1.4	Desarrollo Actividad #04 Presentación del proceso de gestión del talento humano por competencias en el perfilamiento de hojas de vida de los candidatos															■	■								
3.1.5	Desarrollo Actividad #05 Diseño del proceso de selección de candidatos																■	■							
3.1.6	Desarrollo Actividad #06 Creación de modelo de envío de candidatos preseleccionados al cliente																	■	■						
3.1.7	Desarrollo Actividad #07 Recomendaciones para la retención del talento humano																		■	■					
3.2	Seguimiento gerencial																			■	■				
3.3	Presentación de informes																				■	■			
3.4	Monitoreo mediante Matríz Marco Lógico														■	■	■	■	■	■	■	■			
4. CIERRE																									
4.1	Informe de cierre y Entregables																						■		
4.2	Lecciones aprendidas																						■		
4.3	Recomendaciones para la gerencia																						■		

Nota: Construcción propia, [2025].

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

Para la organización, es fundamental tener en cuenta los objetivos planteados, así como asegurar que la planificación estratégica se lleve a cabo de manera ordenada y efectiva. Para ello, se proponen los siguientes pasos

- Definición de responsables: En primer lugar, se seleccionará a los colaboradores que asumirán la responsabilidad de establecer e implementar las funciones dentro del equipo encargado, así como en las demás áreas relacionadas.
- Capacitación del equipo: A continuación, se debe confirmar que el equipo cuente con la capacitación necesaria para aplicar las nuevas estrategias, teniendo en cuenta los cambios en los procesos de reclutamiento y el uso de herramientas tecnológicas.
- Adopción de tecnología: Dentro de las estrategias actualizadas, se incluye la incorporación de nuevo software. Esto es clave, ya que implementar tecnologías vanguardistas de manera eficaz mejorará la eficiencia del proceso de selección.
- Ejecución del plan de reclutamiento: Seguidamente, se pondrá en marcha el proceso de atracción de talento, el cual incluye la publicación de vacantes y la selección de fuentes confiables de reclutamiento, como ferias laborales, redes profesionales, entre otros. Además, se aplicarán técnicas de evaluación actualizadas para garantizar una selección más efectiva.
- Ajustes: Durante la ejecución, se realizará un seguimiento continuo que permita identificar posibles fallas en el proceso. De este modo, se podrán hacer ajustes y mejoras oportunas en las estrategias donde no se estén obteniendo los resultados esperados.

Reporte de Análisis Final

Cada tres o seis meses**,** se recomienda realizar un análisis profundo de los resultados obtenidos. Esto permitirá evaluar si las acciones implementadas están alineadas con los objetivos establecidos o si, por el contrario, es necesario replantear ciertas decisiones para alcanzar las metas propuestas.

Mejora Continua

Finalmente, este proceso debe ser evaluado constantemente y estar abierto a mejoras permanentes. Dado que se trata de un proceso cíclico, es necesario responder de

forma ágil a las exigencias del mercado laboral, las cuales están en constante cambio debido al avance tecnológico. Por ende**,** adaptarse y mantenerse actualizado será clave para lograr mejores resultados a lo largo del tiempo.

Desarrollo del Plan de Trabajo

A continuación, se presentan las acciones ejecutadas en el marco del plan de trabajo del proyecto de consultoría empresarial. La intervención realizada avala la gestión del talento humano, y satisface atender las necesidades identificadas al cumplir con las especificaciones establecidas en el proyecto.

En primera instancia, se realizó una reunión con el empresario, durante la cual se presentó el proyecto de consultoría y se le informó sobre los documentos iniciales que debía ser firmados con ellos para iniciar estos procesos, los cuales son:

- Documentos generales de la empresa
- Generación de contrato
- Firma del acta de inicio
- Radicación de contrato firmado en área jurídica

Dichos documentos fueron proyectaron y firmados, durante las primeras seis semanas del proyecto, y actualmente reposan en el repositorio SharePoint destinado para tal fin.

Formulación Del Problema

Una vez se contó con los documentos de la empresa y se realizó un análisis del proceso de selección de personal que viene trabajando la empresa, se procedió a establecer la idea general del proyecto. Posteriormente se llevó a cabo el levantamiento del árbol de problemas, relacionado en la ilustración 1 del presente informe.

Planeación

A partir del árbol de problemas definido, se estableció la formulación generar del objetivo general de la consultoría el cual es:

"Diseñar un proceso de gestión de talento humano basado en competencias, que optimice la eficiencia operativa y asegure la selección de candidatos adecuados para los perfiles solicitados por los clientes."

Después se planteo la justificación de la consultoría: El principal problema identificado en esta consultoría para **Elite Logística AR S.A.S.** se centra en la carencia de un sistema estructurado para organizar y gestionar de manera adecuada la información recopilada durante el proceso de reclutamiento de talento humano. Como consecuencia, esta dificultad impide que la empresa ofrezca a sus clientes opciones precisas y bien fundamentadas al momento en que estas son requeridas. Esto ha derivado diversos inconvenientes que afectan directamente el desempeño de la organización y que ponen en riesgo su crecimiento y competitividad a largo plazo.

Ejecución Y Evaluación

Para el desarrollo del plan de trabajo, se propusieron siete actividades claves, las cuales se ejecutaron de la siguiente manera:

1. **Análisis de la situación actual del proceso de talento humano**: En primer lugar, se realizó entrevista con las personas involucradas en el proceso, examinamos la metodología que se utiliza, así como la forma en que actualmente almacenan la información de los candidatos, asimismo, se revisó el proceso de selección vigente.

2. **Identificación de necesidades**: a partir de un análisis detallado de cada etapa del proceso del reclutamiento de personal en la empresa ELITE LOGISTICA AR S.A.S, se evidencio la necesidad de utilizar algunas fuentes adicionales de reclutamiento tales como: portales de empleo, ferias laborales, redes sociales. Por consiguiente, se identificaron los roles y los colaboradores estratégicos y después se presentaron las métricas utilizadas para el diagnóstico de las necesidades internas y externas de la empresa

3. **Reconocimiento de las diferentes fuentes de reclutamiento**: Como parte integral del proceso de consecución del personal, se identificaron diversas fuentes que permitan ampliar los perfiles disponibles, estas fuentes las cuales serán utilizadas para mejorar la atracción de talento están detalladas en el anexo D - Documento listando las fuentes a utilizar (Ferias laborales, plataformas digitales, referidos, plan carrera entre otros)

4. **Presentación del modelo de selección por competencias en el perfilamiento de hojas de vida**: Durante una reunión con el empresario, se presentó una matriz base del diseño del modelo de perfilamiento de hojas de vida, la cual fue desarrollada de acuerdo a las competencias por cada cargo.

5. **Diseño del proceso de selección de candidatos:** Con el objetivo de implementar el modelo de selección por competencia, se definió un proceso sistematizado que garantice la elección adecuada de los candidatos. Este modelo busca no solo cumplir con el perfil técnico del cargo, sino también facilitar la integración al ambiente laboral y contribuir al cumplimiento estratégico de metas de la empresa. La información detallada se encuentra en el Anexo E del presente documento.

6. **Creación de modelo de envío de candidatos preseleccionados al cliente:** Se diseño una matriz para la presentación de candidatos preseleccionados a los clientes, en el cual se establece las competencias observadas en comparación con las requeridas para el cargo de vacante.

7. **Recomendaciones para la retención del talento humano**: Finalmente, se elaboró un modelo de incentivos y capacitaciones, con el objetivo de evaluar opciones que puedan ser implementados para mejorar la retención del talento humano.

Informe De Cierre Y Entregables

Como parte final del proyecto, se acordó con el empresario la elaboración de un informe de cierre. Este documento recoge de forma detallada el proceso ejecutado, así como los productos entregables establecidos en el alcance definido desde el inicio del proyecto.

Lecciones Aprendidas

Durante la realización de la consultoría, se identificaron diversas lecciones aprendidas y que aportan valor al proceso de mejora continua. Por ello**,** se elaboró un listado en el que se presentan la explicación de cada una.

Recomendaciones Para La Gerencia

Adicionalmente, se generó un informe al representante legal, en el cual se formularon recomendaciones complementarias al diseño del modelo de selección de personal por competencias.

La consultoría conto con una población aproximada de 10 personas, quienes formaron parte del análisis y ejecución de las diferentes fases del proyecto.

El Marco de referencia empleado fue el siguiente: Para identificar mejor la problemática presentada en el modelo de selección de personal de Elite Logística AR SAS, así como los puntos de intervención del proyecto, a continuación, se presentan los principales conceptos a tener en cuenta y los modelos de referencia en los cuales se fundamenta la propuesta de intervención de esta consultoría.

De esta manera, se da paso a la implementación de las siguientes actividades contempladas en el marco del proyecto, así como a las tareas restantes definidas en el cronograma establecido.

Seguimiento Gerencial

Durante la gestión de implementación del proyecto se realizan dos seguimientos por parte del representante legal de la empresa, de lo cual queda la evidencia en las actas de seguimiento, que hace parte integral de la documentación de la consultoría

- (ver Anexo [H]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01)
- (Ver Anexo [I]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Con el fin de realizar un seguimiento a las diferentes etapas del proyecto**.** A continuación, se detallan las actividades ejecutadas en comparación con las contempladas en el plan de trabajo. Esto permitirá identificar el avance de los indicadores de resultados alcanzados con la implementación del proyecto.

Tabla 4. ***Matriz Marco Lógico***

MATRIZ MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo del Objetivo	**Indicador**	**Medio de verificación**	**Supuesto**

Fin	Diseñar el proceso de selección de personal mediante una estrategia de gestión por competencias.	N° de diseños	Documento con la estrategia diseñada	Mejorar el proceso de selección de personal de la empresa **ELITE LOGISTICA AR S.A.S**
Propósito	Desarrollar en la empresa **ELITE LOGISTICA AR S.A.S** un proceso de consultoría estratégica, para diseñar una estrategia de gestión de talento humano por competencias	N° de documentos	Documento con la estrategia de gestión de talento humano por competencias	Se logra el desarrollo de una propuesta de gestión por competencias en procesos de selección y formación, que permite potenciar el talento humano
Componentes	Documentos de selección de Personal	N° de documentos	Batería de instrumentos entregada al empresario	Se realiza un listado de documentos de selección de personal bajo la estrategia de gestión por competencias
Actividades	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	N° de Documentos	Matriz DOFA	Se realiza diagnóstico del proceso de gestión de talento humano
	Identificación y análisis de necesidades	N° de Documentos	Documento de Análisis de necesidades	Se hace un levantamiento de necesidades internas y externas de la empresa
	Reconocimiento de las diferentes fuentes de reclutamiento	N° de documentos	$ 100.000	Se amplía el espectro de fuentes de reclutamiento con el fin de obtener la mayor cantidad de candidatos posibles
	Presentación del proceso de gestión del talento humano por competencias en el perfilamiento de hojas de vida de los candidatos	N° de Documentos	$ 500000	Se busca establecer un modelo de perfilamiento de candidatos según las competencias de cada cargo

	Diseño del proceso de selección de candidatos	N° de Documentos	$ 2000000	Con este documento se pretende estandarizar el proceso de selección de candidatos
	Creación de modelo de envío de candidatos preseleccionados al cliente	N° de Documentos	$ 500000	Con este documento se pretende estandarizar el proceso de envío candidatos
	Recomendaciones para la retención del talento humano	N° de Documentos	$ 250.000	Se presentan recomendaciones al empresario para que mejore sus procesos a partir de la consultoría realizada

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta etapa final, se concluye formalmente la consultoría por medio de la entrega del informe final, el cual incluye un documento detallado que evidencia los cambios implementados.

Para formalizar el cierre, se presentaron los informes de gestión y análisis de resultados. Posteriormente, se entregó un desglose de los ajustes realizados y las mejores aplicadas en el proceso de selección y reclutamiento de talento humano

Además**,** se recopilaron las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, junto con una serie de recomendaciones orientadas a optimizar los procesos de selección futuros. Estas sugerencias aportan valor a las nuevas estrategias, garantizando una transición eficaz hacia la continuidad y mejora en la gestión del talento humano.

Productos Finales

A continuación, en la siguiente table se presentan de forma consolidada los productos resultados de la intervención. Los productos se entregan en forma de anexos, los cuales se relacionan al final del documento, según los nombres descritos.

Tabla 5. ***Descripción de Productos de la Consultoría***

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	**Actividad**	**ID**	**Descripción del producto elaborado**	**Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)**
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	**A**	Matriz de dignóstico.	Anexo_A-Matriz FODA - DOFA
2	Identificación y análisis de necesidades	**B**	Documento de investigación de necesidades internas	Anexo_B- Informe de investigación de necesidades internas
		C	Documento de investigación de necesidades externas	Anexo_C- informe de investigación de necesidades externas
3	Reconocimiento de las diferentes fuentes de reclutamiento	**D**	Documento listando las fuentes a utilizar	Anexo_D- Documento listando las fuentes de reclutamiento a utilizar
4	Presentación del proceso de gestión del talento humano por competencias en el perfilamiento de hojas de vida de los candidatos	**E**	Documento de modelo de selección por competencias	Anexo_E- Documento de modelo de selección por competencias
		F	Matriz de variables a tener en cuenta según las competencias solicitadas por el cliente (Rango de edad, Nivel académico, experiencia, localización, experiencia entre otros)	Anexo_F- Matriz de variables a tener en cuenta según las competencias del cargo

5	Diseño del proceso de selección de candidatos	**G**	Documento con la presentación de aspectos clave a tener en cuenta para la selección de candidatos	Anexo G- Documento de aspectos clave a tener en cuenta para la selección de candidatos
6	Creación de modelo de envío de candidatos preseleccionados al cliente	**H**	Documento de análisis de resultados de la selección de candidatos	Anexo_H- Documento de análisis de resultados de la selección de candidatos
		I	Modelo de documento de envío de candidatos preseleccionados	Anexo_I- Modelo de documento de envío de candidatos preseleccionados
7	Seguimiento gerencial	**J**	Actas de seguimiento hecho con la empresa	Anexo_J-Acta de seguimiento gerencial No 1 Anexo_K- Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, [2025].

Lecciones Aprendidas

A lo largo del desarrollo de la consultoría, se identificaron una serie de aprendizajes clave que fortalecen los procesos internos las cuales fueron:

- **Comunicación efectiva:** Se resalta la importancia de mantener una comunicación directa, clara y constante, tanto con los clientes como con los aspirantes.
- **Definición precisa de perfiles:** Es fundamental realizar un análisis minucioso de los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para cada vacante.
- **Diversificación de fuentes de reclutamiento:** El uso combinado de canales tradicionales, tecnológicos y herramientas basadas en inteligencia artificial permite acceder a una mayor variedad de perfiles.
- **Innovación en procesos y tecnología:** La implementación de herramientas tecnológicas dentro del proceso de selección potencia los resultados, permitiendo una mayor eficiencia, objetividad y calidad.
- **Evolución continua y ajuste:** El seguimiento constante a los indicadores permite realizar ajustes oportunos en las estrategias aplicadas.
- **Gestión del cambio**: Adaptarse de forma rápida y efectiva a las exigencias del

mercado laboral actual es esencial.

- **Colaboración interna:** El trabajo en equipo entre todas las áreas involucradas es clave para tomar decisiones acertadas.

Recomendaciones para la Gerencia

Con el fin de promover y fortalecer la capacidad de institucional y sostenibilidad de innovación de la empresa, así como garantizar que los resultados obtenidos mediante esta consultoría se mantengan en el tiempo**,** clasificadas en medidas de corto, mediano y largo plazo**,** entre las cuales son:

Corto plazo (3 a 6 meses)

Optimización de procesos internos:

- Estandarización del proceso de reclutamiento y selección, implementando métodos más eficientes que reduzcan los tiempos y mejoren la calidad del talento humano.
- Capacitación inmediata del personal, identificando brechas en habilidades personales.
- Tecnología, implementando herramientas digitales que faciliten la búsqueda.

Fortalecimiento de relaciones con los clientes:

- Diagnóstico de necesidades actuales de los clientes para ajustar la oferta de servicios.
- Retroalimentación continua, permitiendo soluciones efectivas.
- Estrategia de comunicación proactiva, centrada en mejorar la experiencia del cliente.

Visibilidad y posicionamiento de marca

- Desarrollo de estrategias de marketing digital, enfocadas en atraer tanto clientes como aspirantes con habilidades especializadas, utilizando canales avanzados.
- Producción de contenido de valor, como webinars y publicaciones sobre tendencias del mercado laboral.

Mediano plazo (6 a 18 meses)

Diversificación de servicios:

- Ampliar los servicios, incluyendo asesorías en gestión y retención del talento humano, programas de formación, y liderazgo.
- Servicios de headhunting, dirigidos a posiciones de alta dirección, para atraer nuevos clientes.

Tecnología y automatización:

- Incorporación de inteligencia artificial, que permita realizar búsquedas y evaluaciones de manera más rápida y eficaz.
- Desarrollo de una plataforma propia de reclutamiento, que automatice desde la búsqueda hasta la entrevista inicial.

Fomento de relaciones estratégicas:

- Alianzas con cámaras de comercio, instituciones educativas y redes, para aumentar la visibilidad y captar talento calificado.
- Vinculación con plataformas de empleo y empresas tecnológicas.

Mejora de la experiencia del candidato:

- Desarrollar un sistema de seguimiento, que informe a los candidatos sobre el estado de su postulación y genere una experiencia más satisfactoria.
- Sistema de retroalimentación para candidatos no seleccionados, con el objetivo de brindar valor incluso fuera del proceso de contratación.

Largo plazo (18 meses en adelante)

Expansión geográfica:

- Analizar la viabilidad de extender los servicios a otras ciudades o países.
- Desarrollar un modelo de franquicia o licenciamiento, que permita replicar el modelo de negocio.

Innovación continua en reclutamiento:

- Formación de un equipo de innovación**,** enfocado en analizar tendencias del mercado laboral.
- Implementación de análisis predictivos**,** para anticiparse a las necesidades de los clientes.

Fidelización del talento interno:

- Diseño de programas de retención, basados en el talento humano.
- Sistema de evaluación y desarrollo continuo, que alinee el crecimiento individual.

Posicionamiento como líderes del sector:

- Participación activa en eventos de Recursos Humanos, así como la organización de espacios propios que fortalezcan la marca empresarial.
- Obtención de certificaciones de calidad**,** que respalden la excelencia y profesionalismo en la prestación de servicios.

Referencias

Álvarez Gonzales, J. M. (2024). Reclutamiento externo: Caso empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección, Lima-2023.

Aramburu, M. J. El proceso de reclutamiento y selección de personal en una consultora de Recursos Humanos en contexto de aislamiento.

Arenas, Alberto y Berner, Heidi (2010), Presupuesto por resultados y la consolidación y control de gestión del Gobierno Central. Santiago Chile: Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Calagua Mojorovich, I. S. (2020). Análisis integral y propuesta de mejora para una consultora de selección de personal.

Carnota, Orlando (1991), La planificación en las organizaciones.

Carrillo, S., Bravo, L., & Valenciana, P. (2014). Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas del sector servicios en el municipio de Mexicali, BC México. XIV Asamblea General de ALAFEC, 3-27.

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.

Divantoque Rodríguez, E. (2020). Plan de mejora en la calidad de los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en Adecco.

Eslava, Edgar (2004), Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Recursos humanos blog.

Espinosa, J. A. G. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal:. Editorial El Manual Moderno.

Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. Revista Deloitte. Ecuador.

García Salazar, K. J., & Sanabria Moncada, L. A. (2023). Optimización del proceso de selección de personal y documentación de la empresa Ávila Lozano Consultores SAS de la ciudad de Barrancabermeja-Santander.

Gómez Marroquín, E. Y. (2010). La entrevista por competencias en el proceso de selección de personal en una empresa de consultoría de reclutamiento y selección (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).

Hermidia, S. M. Politicas de reclutamiento y selección de personal administrativo de contacto para una estrategia de calidad en un instituto radiológico.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014), Metodología de la investigación. Ciudad de México: Edansa.

Huamaní León, V. A., Abad Barzola, N. C., Luna Rodríguez, A. G., & Apaza Ñaupa, M. A. Consultoría en servicio de recursos humanos

Macias, S., & Monserrate, W. (2021). Propuesta de un plan de mejora en los procesos de reclutamiento y selección para la consultora Steinhardt SA a partir de los cambios ocurridos durante la pandemia.

Martinez Rojas, W. T., & Varas Santoya, G. S. (2024). Proyecto de innovación para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en mypes de Lima.

Pérez Mayo, Vázquez García y Levín Kosberg (2014), El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. Universidad & Empresa. ISSN-e: 2145-4558. ISSN: 01244639. Universidad del Rosario.

Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Sánchez Almonte, A. L., & Saavedra Carranza, I. A. (2016). La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: un estudio retrospectivo en una consultora de Lima.

Tamayo, Mario (2007), El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. S.A. de grupo Noriega editores, Balderas 95, México, DF. Tercera Reimpresión de la Cuarta edición hecho en México.

Vilema Chachapoya, G. K. (2020). Plan de negocio para la creación de una empresa

consultora que brinde el servicio de asesoría y capacitación sobre tributación fiscal, auditoría interna y procesos de reclutamiento de personal administrativo y financiero a las empresas, ubicadas en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2020)

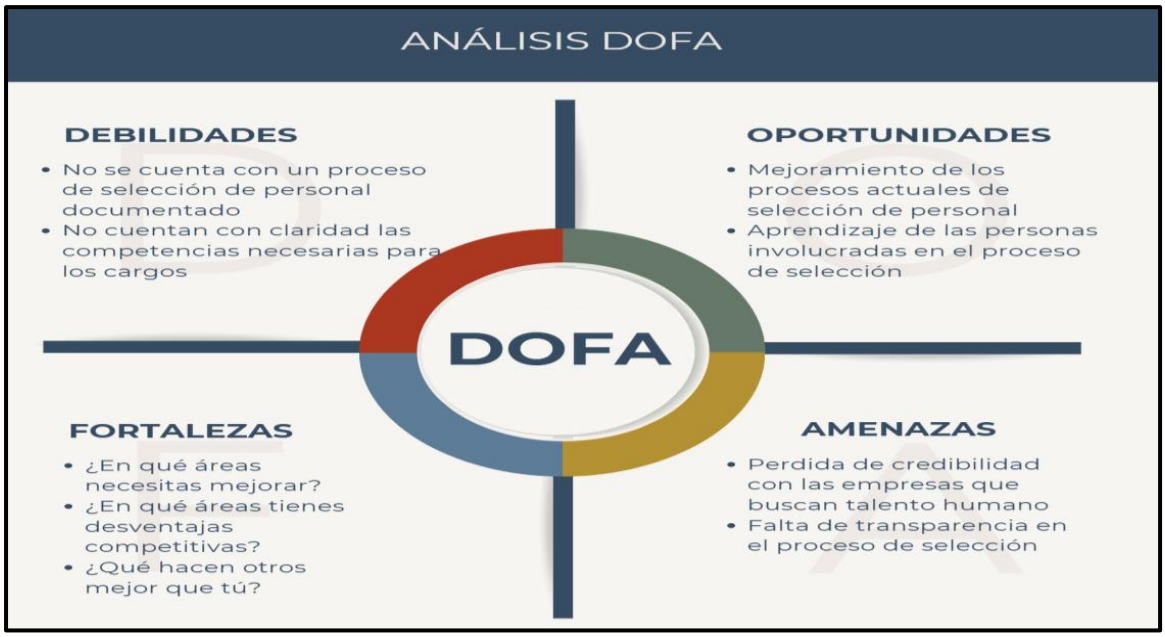
Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Jeisson Rozo Arcia
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002358731
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0007-6255-2707
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	Paula Andrea Herrera
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002367664
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0007-9979-3491
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Juan Carlos Osma Rozo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623

Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhjxAAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	Diana Carolina Hernández Gualdrón
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

Anexos

A. Matriz FODA – DOFA



NOTA: Elaboracion Propia (2025).

Matriz estratégica DOFA

Matriz DOFA	***Fortalezas***	***Debilidades***
	F1. Buena comunicación con las empresas y los aspirantes F2. Reportes periódicos de seguimiento de indicadores F3. Enlace operativo con las empresas	D1. No se cuenta con un proceso de selección de personal documentado D2. No cuentan con claridad las competencias necesarias para los cargos
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
O1. Mejoramiento de los procesos actuales de selección de personal O2. Aprendizaje de las personas involucradas en el proceso de selección	Aprovechamiento de la comunicación con las empresas para conocer más a fondo las necesidades de talento humano Documentación de lecciones aprendidas con las personas involucradas de parte del enlace operativo	El tener personas específicas para atender cada empresa de manera personalizada permitirá fortalecer la documentación del proceso de selección La comunicación continua con la empresa permitirá mejorar la identificación de competencias por cargo

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Pérdida de credibilidad con las empresas que buscan talento humano	La comunicación clara con los participantes y empresarios sobre el cargo y sus habilidades generan procesos de confianza	Establecer un protocolo de seguimiento basado en indicadores
A2. Falta de transparencia en el proceso de selección	El generar reportes periódicos de seguimiento permite realizar intervenciones en la empresa que permita tomar acciones correctivas	Generar procesos de selección de personal claros y documentados

NOTA: Elaboracion propia (2025).

Anexo B- Documento de investigación de necesidades internas

Evaluando los rendimientos de esta práctica realizada a continuación se presenta las métricas necesarias para la identificación de las necesidades internas de la empresa:

- Promedio de porcentaje de retención.
- Tiempo para la contratación.
- Costos de la elaboración y aplicación de proceso.
- Calidad del talento obtenido.
- Posteriormente se realizaron entrevistas al al personal clave involucrado en el proceso, con el fin de identificar las áreas prioritarias de mejora, como:
- Procesos poco satisfactorios en determinadas áreas.
- Ausencia de colaboradores con las competencias.
- Anotar los perfiles de las necesidades de cada puesto de trabajo.
- Perfiles definidos y alineados con las competencias y destrezas que la organización requiere para dar cumplimiento al objetivo.
- Implementación de nuevas tecnologías vanguardistas, revisión de KPL de los clientes y algunas estrategias que permitan mejorar la relaciones entre los equipos interno y externo.
- Formación y capacitación directamente relacionado con el proceso.

- Creación del grupo de reclutadores con las competencias requeridas en las áreas de evaluación de habilidades blandas.
- Reuniones mensuales o trimestrales para evaluar el rendimiento.
- Canales de retroalimentación.
- Realizar un informe de las necesidades internas que se presenta en el proceso.
- Indicadores de seguimiento que permitan ver la eficacia de las soluciones y dar seguimiento de continua mejora a este proceso de reclutar personal.

Anexo C – Documento de investigación de necesidades externas

Se busca principalmente realizar un análisis de factores y requerimientos del medio que influyen en la organización

- **Factores económicos:** Tener en consideración como la economía global podría afectar la contratación de empleados, teniendo en cuenta las cifras de desempleo, oferta y demanda de personal en el mercado.
- **Factores sociales:** Análisis en los cambios que impacta la demografía como el envejecimiento del talento humano entre otros.
- **Factores tecnológicos:** Estar actualizados en las tecnologías que entran al mercado día a día y nos permiten realizar el requerimiento más rápido y preciso.
- **Factores legales**: Como puede llegar a impactar el reclutamiento de acuerdo con la norma laboral (leyes e igualdad)
- **Factores culturales:** Las diferentes culturas que pueden afectar dicho contrato, particularmente si la organización opera a nivel departamental o nacional.
- **Análisis de demanda de perfiles especializados:** Ubicar los perfiles que más se requieren por la organización y las habilidades requeridas.
- **Disponibilidad de talento en el mercado:** Identificar qué cantidad del talento que se requiere por la organización está en el mercado.

- **Competencias por talento:** Localizar los competidores directos y como otras organizaciones los atraen y retienen y cuáles son sus medios de reclutamiento.
- **Expectativas y preferencia:** Conocimiento sobre lo que dicho candidatos buscan en el amplio mercado, ya sean los beneficios salariales o los beneficios emocionales.

Aparte identificación de las necesidades internas, es fundamental hallar las brechas existentes entre la demanda y la oferta de talento.

- **Desafíos regionales o globales:** Localizar situaciones de desafíos concretos que afecten la organización, como personal no capacitado en determinado departamento, o barreras legales o del idioma en caso de ser talento extranjero.
- **Nuevas tendencias en el mercado:** El incremento laboral como freelance, o el más reciente y conocido modelo de trabajo flexible y desde este punto de vista analizar como impacta la estrategia del reclutamiento para la organización.
- **Propuesta de solución:** Requerimientos externos, como conexión con nuevos mercados, rapidez en la adaptación del proceso.
- **Innovación en los procesos:** Implementación de nuevas metodologías que incluyan mejorar la eficacia del reclutamiento.
- **Síntesis de las necesidades:** Soluciones para mejorar el acceso al reclutamiento, y optimizar los costos y el cumplimiento en las competencias del mercado.

Recomendaciones: Realizar acciones que se puedan desarrollar a corto y algunas otras a largo plazo que ayuden con estos requerimientos externos, en consecuencia, esto podría implicar la modificación de algunos contratos con los proveedores, implementación de tecnología y expansión en el mercado laboral.

- **Indicadores de éxito y seguimiento:** Indicadores claves y efectivos (KPLs) para una mejora continua y garantizada frente a dichos procesos de las necesidades externas.
- **Anexos:** Estudios con soportes del mercado, entrevistas con personal calificado, información precisa sobre normativas nacionales e internacionales.

Anexo D – Documento listando las fuentes de reclutamiento a utilizar

A continuación, se listan las fuentes de Reclutamiento para Personal a implementar

Portales de Empleo en Línea

- LinkedIn: Red profesional más grande del mundo, permite buscar candidatos activos y pasivos.
- InfoJobs: Popular en varios países, permite publicar vacantes y hacer seguimiento de postulaciones.
- Computrabajo: Portal muy utilizado en países de Latinoamérica para la búsqueda de empleo.

Bolsas de Trabajo Universitarias

- Bolsas de trabajo de universidades locales: Instituciones académicas suelen tener programas de inserción laboral, ideales para atraer a candidatos.

Agencias de Reclutamiento y Headhunters

- Agencias de colocación: Empresas especializadas que proporcionan servicios de reclutamiento, especialmente útil para cargos específicos o difíciles de cubrir.
- Headhunters especializados: Profesionales dedicados a la búsqueda de talento especializado, generalmente para puestos directivos o estratégicos.

Redes Sociales

- Facebook: A través de grupos de empleo, comunidades profesionales y la sección de empleo de la plataforma.
- Twitter: Se puede compartir información sobre las vacantes y usar hashtags específicos para ampliar el alcance.
- Instagram: Puede servir para mostrar la cultura empresarial y atraer candidatos, especialmente para posiciones creativas o de marketing.

Referencias Internas

- Programas de referidos: Los empleados actuales pueden recomendar candidatos, lo que suele resultar en una mayor calidad de postulantes.

Bases de Datos Internas

- Candidatos previos: Revisar currículums que ya han sido evaluados en procesos anteriores o almacenados en bases de datos internas de la empresa.
- Ex-empleados: En algunas ocasiones, antiguos empleados pueden estar interesados en regresar si se ofrece una posición adecuada.

Eventos y Ferias Laborales

- Ferias de empleo: Participar en eventos organizados por cámaras de comercio, universidades o instituciones laborales.
- Meetups y eventos sectoriales: Asistir a eventos de networking donde se reúnen profesionales de sectores específicos.

Outplacement

- Servicios de recolocación: Contactar a empresas que ofrecen servicios de outplacement, los cuales brindan apoyo a empleados despedidos para reincorporarse al mercado laboral.

Anuncios en Medios Tradicionales

- Periódicos locales y nacionales: Aunque su uso ha disminuido, sigue siendo relevante en ciertos sectores o regiones.
- Revistas especializadas: Para posiciones técnicas o de nicho, publicar anuncios en revistas sectoriales puede ser efectivo.

Este documento te proporciona una lista completa de fuentes de reclutamiento que puedes utilizar dependiendo del tipo de perfil que estés buscando y la localización geográfica de la empresa. Cada fuente tiene su particularidad y puede ajustarse a las necesidades específicas del proceso de selección.

Anexo E - Documentos de selección por competencias

Para realizar este análisis debemos iniciar con una estrategia de Recursos Humanos (RRHH) alineada con los objetivos de la empresa.:

- Asegurar que los empleados sean competitivos.
- Planificar las actividades en lugar de improvisarlas.
- Medir el impacto de RRHH en los resultados financieros.
- Crear valor y compromiso en lugar de solo reducir costos o vigilar al personal.

La estrategia de RRHH debe estar integrada con el plan empresarial y tener un rol en decisiones clave, como contratación basada en competencias, desarrollo del personal y planificación de costos. Además, el análisis de puestos de trabajo debe considerar tareas, habilidades y el tipo de personas requeridas para cada posición, vinculando las descripciones de puestos con otros subsistemas de RRHH.

El concepto de competencias se ha vuelto central en la gestión de RRHH, siendo estas conductas observables que predicen el desempeño exitoso en un trabajo. Se clasifican en específicas, como la capacidad de aprender o adaptarse al cambio, y transversales, como el liderazgo o el trabajo en equipo. Las competencias reflejan tanto las características personales como las habilidades adquiridas.

El texto aborda la estrategia de recursos humanos y su evolución. Antiguamente, los gerentes de Recursos Humanos se enfocaban en resolver conflictos laborales, pero hoy en día, también se les exige que fomenten la competitividad de los empleados, planifiquen sus actividades y midan el impacto financiero de sus acciones. Su rol ahora se centra en crear valor y compromiso dentro de la organización.

Estrategia empresarial y planeamiento de recursos humanos:

- El área de recursos humanos debe participar activamente en la planificación de la empresa, colaborando con otras áreas. Su enfoque debe estar alineado con la estrategia general del negocio, asegurando que las capacidades y competencias necesarias se desarrollen para cumplir con los objetivos empresariales.

Estrategia empresarial y análisis de puestos de trabajo:

- El análisis y la descripción de puestos de trabajo son esenciales para identificar las tareas, condiciones y requisitos específicos de cada posición, facilitando el reclutamiento, selección, formación y evaluación del personal.

Descripción de puestos y gestión por competencias:

- Las descripciones de puestos deben integrar las competencias necesarias para tener éxito en cada posición. El enfoque en competencias permite a las empresas identificar los comportamientos clave y las habilidades necesarias para un desempeño superior.

Definición de competencia:

- Las competencias son conductas observables que influyen en el éxito de un trabajador en su puesto. Estas incluyen no solo conocimientos, sino también características personales y comportamientos. Las competencias pueden clasificarse en específicas (como capacidad de aprendizaje, adaptación al cambio, y trabajo en equipo) o transversales (como capacidad de análisis, resolución de problemas, y liderazgo).

Es importante revisar periódicamente las competencias y la descripción de puestos, ya que las organizaciones evolucionan debido a factores como la tecnología, el mercado y cambios estratégicos.

Se aborda la clasificación de competencias en el ámbito laboral, dividiéndolas en dos grandes categorías: competencias específicas de un puesto de trabajo y competencias transversales, comunes a varias profesiones.

- Las competencias específicas incluyen habilidades como la capacidad de aprendizaje, adaptación al cambio, creatividad, trabajo en equipo y visión de futuro.
- Las competencias transversales se agrupan en tres subcategorías:
  - ✓ Instrumentales: Capacidad de análisis, organización, resolución de problemas, entre otras.
  - ✓ Personales: Trabajo en equipo, habilidades interpersonales, compromiso ético, etc.
  - ✓ Sistémicas: Liderazgo, creatividad, orientación al cliente, entre otras.

Se muestra algunas competencias que son más fáciles de detectar (conocimientos y habilidades), mientras que otras, como valores y actitudes, son menos visibles.

También se revisa que, para implantar un modelo de competencias en una empresa, es fundamental alinearlo con la estrategia de la organización (Misión y Visión). Las competencias se clasifican en cardinales (que todos deben poseer) y específicas (dependiendo del área o función).

Se discute la importancia de definir un perfil profesional, destacando la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Al seleccionar personal, se deben considerar tanto los requisitos básicos (indispensables) como los requisitos complementarios (que permiten un rendimiento superior).

El proceso de selección basado en competencias es clave para encontrar al candidato adecuado para un puesto, no solo por su capacidad técnica, sino también por su potencial y adaptación a la empresa. Este tipo de selección tiene un enfoque más reciente, valorado en las organizaciones modernas que buscan contar con empleados calificados.

El proceso incluye las siguientes etapas:

- Reclutamiento y selección: El reclutamiento busca atraer a candidatos cualificados, mientras que la selección elige al mejor para el puesto, considerando las necesidades de la organización y del trabajador.
- Proceso de selección: Incluye la redacción de anuncios, análisis de currículums, entrevistas y pruebas. La entrevista por competencias es esencial para evaluar objetivamente

Este nivel de valoración de respuestas establece diferentes grados para evaluar las competencias de los candidatos en un proceso de selección:

- Grado A (Nivel de excelencia): Corresponde al nivel más alto, como un gerente general o director de un área clave de la organización.
- Grado B (Muy bueno): Equivale a un director o gerente de área.
- Grado C (Nivel bueno): Asignado a roles de subgerencia.
- Grado D (Nivel adecuado/mínimo): Se refiere a funciones de supervisión.
- Grado NO Desarrollado: Indica que la competencia no está presente y se correlaciona con puestos que no implican tener personal a cargo.

El proceso de orientación introduce a los nuevos empleados en la organización, presentándoles sus funciones, compañeros y la cultura de la empresa. Es clave para que los empleados se adapten y comprendan los valores, normas y expectativas. La comunicación es esencial, ya que informa sobre la estructura y reglamentos de la organización.

Recursos Humanos debe implementar sistemas que mantengan a los empleados motivados y comprometidos. La orientación puede incluir la entrega de información sobre la empresa, organigramas, políticas o incluso videos y cursos de inducción.

En cuanto a la evaluación y seguimiento, Recursos Humanos debe medir el impacto de los procesos de selección y orientación, analizando factores como la rotación de personal y la retención de empleados. Se recomienda realizar seguimientos a los nuevos colaboradores a través de entrevistas con sus jefes y con ellos mismos. Para entender mejor las razones de una renuncia, se deben realizar entrevistas de salida, idealmente conducidas por un profesional de Recursos Humanos que pueda identificar posibles causas subyacentes.

Anexo F - Matriz de variables a tener en cuenta según las competencias solicitadas por el cliente

PROCESO	ACTIVIDAD
Perfil de cargo	Cargo según Clasificación Nacional de Ocupaciones CNO
	Actividades Específicas de cargo según empresa
	Propuesta de actividades
Selección	Identificación de habilidades del candidato
	Comparación habilidades cargo
	Asignación de cargo al aspirante
Evaluación	Simulación del cargo
	Conocimiento de la ocupación
	Personalidad del candidato
Necesidades de inducción	Necesidades específicas de cargo
	Solicitudes de la empresa
	Necesidades identificadas en la evaluación
Remuneración	Remuneración por cargo
	Aspiración Salarial
	Negociación

NOTA: elaboración propia (2025).

Anexo G - Documento con la presentación de aspectos clave a tener en cuenta para la selección de candidatos

El siguiente documento propone aspectos claves para realizar una buena selección de aspirantes. Qué cobija desde la presentación de condiciones laborales, aplicación de

pruebas y otros elementos más que garantizan un proceso fuerte pero transparente. Seguido tiene como objetivo mostrar los elementos a considerar durante el proceso de selección de aspirantes se tocará la importancia de mostrar de forma clara las condiciones laborales, la aplicación de pruebas y algunos otros puntos críticos para garantizar la idoneidad y una alineación con las estrategias de la empresa.

Ofrecer transparencia y comunicación clara en la oferta ya que es súper importante ofrecer la información de manera clara y la descripción total del puesto que incluya los objetivos, la responsabilidades y expectativas además de informar los beneficios y compensaciones ya que se debe dar a detalle toda esta estructura donde se dé claridad de las bonificaciones e incentivos ya sean monetarios o emocionales y además los beneficios sociales y oportunidades de crecimiento profesional asegurando un clima laboral agradable donde se encuentre un entorno adecuado que está que políticas de diversidad y oportunidades de crecimiento interno.

Los documentos de contratación donde se especifique de forma clara y concisa sobre la modalidad de contrato, las políticas internas, cómo son los horarios y su flexibilidad además de los medios por los cuales evaluar el desempeño. Seguido se aplicarán pruebas y evaluaciones ya sean técnicas y de conocimiento o sicométricos y aptitud, en otra parte también se realizarán evaluaciones de competencias y habilidades interpersonales, por medio de entrevistas semi estructuradas dinámicas grupales para revisar la interacción y colaboración entre aspirantes que ayuden a potenciar posibles líderes.

Seguido se realizará una evaluación integral a cada aspirante con su historial laboral que incluye experiencia y referencias, verificables para medir la compatibilidad cultural y tomar en cuenta los valores y visión de la aspirante y que estos estén alineados con los de la empresa. Seguido se tendrá otro momento de comunicación y retroalimentación donde se tendrá un proceso de feedback que permitas clarecer el desempeño en cada etapa de los aspirantes, así como la transparencia en los criterios que permitan garantizar la comunicación abierta y justa entre los aspirantes y los encargados del proceso. Seguido de esta manera queda clara las condiciones laborales y se podría identificar los aspirantes más calificados que cumplan con los enfoques solicitados durante el proceso de selección y de esta manera fortalecer la imagen de la empresa y una posible mejor experiencia, para los aspirantes donde se alineé el talento, los objetivos y la cultura.

Aparte este documento nos puede servir como una guía para mostrar aspectos críticos y precisos en la selección de aspirantes y que estos sean considerados en un proceso transparente y justo que nos lleve al éxito en la gestión del talento humano.

Anexo H - Documento de análisis de resultados de la selección de candidatos

En la calidad de este proceso de selección, se adelantó la revisión de hojas de vida con las cuales comprobamos que un porcentaje alto de aspirantes cumplen con los requisitos básicos de las posiciones, pero un porcentaje más pequeño se adapta en todos los aspectos a las exigencias del perfil. Seguido se identificó mediante la evaluación de competencias y el instrumento utilizado competencias claves con que contaban algunos de ellos, pero también nos permitió identificar, que se necesita un mejor alineamiento entre las pruebas y las competencias que se requieren en el perfil. Seguido y así obtener la satisfacción del cliente y los aspirantes, pero el instrumento reveló que la satisfacción de los aspirantes es moderada ya que les gustaría recibir un feedback al final del proceso.

En cuanto a la eficiencia y el tiempo de respuesta se encontraron intervalos, en los tiempos de respuesta dependiendo de la fase del proceso, la fase inicial tomó un poco más de tiempo y a su vez es esta afectó la eficacia general de todo el proceso, y como valor agregado tomamos en cuenta el uso de la tecnología, ya que permitió la integración de los sistemas de seguimiento a los aspirantes, facilitando el manejo del proceso y permitiendo la integración con los demás sistemas internos.

El análisis de resultados nos permitió concluir el proceso de manera eficiente en término del número de aspirantes postulados para cada oportunidad, este documento muestra un compendio de hallazgos y aprendizajes obtenidos de la consultoría y que se pueden usar como base en la toma de decisiones que ayudan a mejorar la gestión del talento humano y hacer más fuerte la competitividad de la empresa en el área de reclutamiento de personal.

Anexo I - Modelo de documento de envío de candidatos preseleccionados según necesidades del cliente.

- Nombre de la Empresa de Reclutamiento]
- [Dirección]
- [Teléfono] – [Correo Electrónico]
- Fecha: [dd/mm/aaaa]
- Asunto: Envío de Candidatos Preseleccionados para [Nombre del Puesto / Área]
- Estimado/a [Nombre del Contacto o Gerente de Recursos Humanos]:

En atención a la solicitud de reclutamiento y conforme a los requerimientos establecidos para el puesto de [Nombre del Puesto], adjuntamos la propuesta de candidatos preseleccionados que consideramos cumplen con el perfil requerido para su organización.

A continuación, se presenta un resumen de cada uno de los candidatos:

Candidato: [Nombre Completo]

- Perfil: [Breve descripción del perfil profesional]
- Experiencia Relevante: [Resumen de la experiencia más destacada]
- Competencias Clave: [Lista de habilidades o competencias principales]
- Formación Académica: [Nivel y área de estudios]
- Disponibilidad: [Fecha de incorporación / Modalidad de contratación]
- Observaciones: [Cualquier información adicional relevante]

Candidato: [Nombre Completo]

- Perfil: [Breve descripción del perfil profesional]
- Experiencia Relevante: [Resumen de la experiencia más destacada]
- Competencias Clave: [Lista de habilidades o competencias principales]
- Formación Académica: [Nivel y área de estudios]
- Disponibilidad: [Fecha de incorporación / Modalidad de contratación]
- Observaciones: [Cualquier información adicional relevante]

Candidato: [Nombre Completo]

- Perfil: [Breve descripción del perfil profesional]
- Experiencia Relevante: [Resumen de la experiencia más destacada]
- Competencias Clave: [Lista de habilidades o competencias principales]
- Formación Académica: [Nivel y área de estudios]
- Disponibilidad: [Fecha de incorporación / Modalidad de contratación]
- Observaciones: [Cualquier información adicional relevante]

Documentación Adjunta:

- Currículum Vitae actualizado de cada candidato
- Informe resumido del proceso de preselección y evaluación

Conclusión: Creemos que los perfiles presentados se ajustan a las necesidades y requerimientos solicitados. Quedamos a su disposición para coordinar entrevistas o ampliar la información de cada candidato, de acuerdo a sus indicaciones.

Agradecemos la oportunidad de colaborar con [Nombre de la Empresa del Cliente] y esperamos sus comentarios para continuar avanzando en el proceso.

Cordialmente,

- [Nombre del Consultor / Reclutador]
- [Cargo]
- [Nombre de la Empresa de Reclutamiento]
- [Firma]

Este modelo puede adaptarse según las particularidades del proceso y las preferencias del cliente.

Anexo J - Documento con sugerencias con relación a capacitación y desarrollo profesional para los empleados, programas de incentivos, reconocimiento y planes de carrera para reducir la rotación del personal reclutado.

A continuación, se sugiere para adicionar al programa de capacitación, incentivos y planes de carrera para reducir la rotación de personal. Seguido en el entorno actual, donde la competitividad y la evolución del mercado frecuente se requiere 1° alto de especialización es importante que las empresas sumen estrategias integrales para retener el talento humano. Seguido las sugerencias presentadas se centran en hacer más fuerte la capacitación el desarrollo profesional de los colaboradores y así establecer programas de incentivo y reconocimiento que permitan reducir la rotación.

Capacitación y desarrollo profesional

Evaluaremos las necesidades formativas por medio de diagnósticos iniciales donde se hará un análisis de las competencias y habilidades de los colaboradores para hallar las áreas de mejora y los puntos donde se debe reforzar la capacitación, ofrecer en cuestas y feedback, que nos permitan agrupar opiniones de los colaboradores y sus líderes, diseñar e implementar programas de capacitación en habilidades blandas y formación técnica, además de cursos con habilidades interpersonales y liderazgo, esta formación lo podremos realizar ya sea presencial o en línea Para contar con horarios flexibles. Brindar mentía, donde los más experimentados puedan guiar a los nuevos facilitando su adaptación.

Se evaluará con respectivo seguimiento asegurando efectividad en el programa y mejorando en el desempeño y por ende satisfacción en los participantes, ofreciendo retroalimentación continua para mejorar los procesos formativos. Seguido los programas de incentivos y reconocimiento podrán ser económicos y no económicos en este caso podría aplicar bonos y premios que quedan establecidos por rendimiento y cumplimiento de metas que se han entregados trimestral o semestral. Seguido además del reconocimiento público donde se destaque el esfuerzo y los logros mediante publicaciones o en medios corporativos, incluir programas de beneficios y bienestar algunos adicionales como servicios médicos preferenciales, días de vacaciones adicionales, flexibilidad en los horarios entre otros. Seguido comunicar de la forma más transparente posible los criterios de evaluación y asignación de incentivos.

Planes de carrera, desarrollo de rutas de crecimiento, personal y profesional que dejen ver oportunidades de ascenso dentro de la empresa, con movilidad interna que permita establecer políticas que sean más cómodas y fácil por los colaboradores experimentar otras áreas. Seguidos programas que permitan el desarrollo individualizado,

que incluyan objetivos a corto, mediano y largo plazo y los recursos para alcanzarlos mediante evaluación y seguimiento integrar estrategias organizacionales que pongan en la misma línea los objetivos empresariales y profesionales por medio de la cultura del aprendizaje continuo y poder elevar a un mayor nivel los pilares profesionales para el éxito colectivo.

La implementación de este tipo de programas integrales de capacitación incentivos nos lleva e invertir en el crecimiento profesional de los colaboradores y así la organización, estará beneficiada con una mejor productividad y calidad.

Este documento servirá como guía en futura implementaciones de estrategias orientadas a la retención y desarrollo de talento humano que aportan a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

Entrevista Semiestructurada Con El Enlace De La Empresa

Nombre De La Consultoría	**Diseño de estrategia de gestión de talento humano por competencias en la empresa Elite Logística Ar Sas**
Objetivo De La Consultoría	Diseñar una estrategia de gestión de talento humano por competencias en la empresa Elite Logística Ar Sas

No	**Preguntas Entrevista Semiestructurada**	**Respuestas**	**Observaciones**
1	¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de selección de talento humano?	Entre 4 y 5 personas dependiendo el cargo Siempre están: Reclutador, analista o sicólogo, personal encargado de indicar desarrollo de procesos	(persona encargada del proceso - Gestión Humana) Psicólogo jefe Inmediato (si la empresa lo requiere) Seguridad y salud en el trabajo Medico
2	¿Cuentan con una metodología o herramientas específicas para el proceso de selección de talento humano? cuáles y quien las realiza?	Si, la metodología empleada cuenta con entrevistas, pruebas psicométricas y técnicas, así como validación de referencias. Dichas pruebas son realizadas por etapas contando con el apoyo de reclutadores y psicólogos.	

3	¿El proceso utilizado está documentado? ¿Cuentan con un repositorio?	Si, contamos con todos nuestro procesos y procedimientos estandarizados por el área de calidad, los mismos se encuentran en los equipos de la empresa para garantizar trazabilidad y mejora continua.	
4	¿Como se está desarrollando el proceso de convocatorias?	Una vez y las empresas nos indican su necesidad de personal y conocemos los perfiles que está buscando, nuestro principal medio es publicar ofertas en nuestras plataformas digitales, redes sociales y bolsas de empleo especializadas Adicional nuestros reclutadores tienen acceso a redes más completas, otra parte de nuestro personal está en búsqueda activa de talento haciendo uso bases de datos internas para identificar candidatos calificados	
5	¿Existen pruebas específicas por cargo o especialización sobre los perfiles? ¿El proceso está delimitado?	Sí, aplicamos pruebas técnicas y psicométricas según el perfil del cargo. Contamos con procesos claramente definidos para cada área, asegurando que los candidatos cumplan con los requisitos específicos. El proceso si está delimitado en diferentes fases: 1. Revisión de hoja de vida y cumplimiento de requisitos. 2. Entrevista de selección 3.Aplicación de pruebas específicas: Según el cargo Validación de referencias laborales Presentación de candidatos finalistas al cliente.	Operativa (pruebas manuales, técnicas, de seguridad), administrativa (pruebas psicométricas - comercial- casos) y de habilidades, directiva
6	¿Cuáles son las debilidades que enfrentan durante el proceso actual	Pueden ser diferentes, dentro de los cuales encontramos factores (desconocimiento de funciones) internos y externos	Por otro lado, está la alta rotación de personal en ciertos

	de gestión de talento humano?	de la compañía (contratación de personal erróneo	sectores, el poco de talento especializado
7	¿Cuál es la causa que más dificulta la contratación de trabajadores?	Cada caso es diferente, sin embargo, dentro de los principales factores principales son la falta experiencia del candidato para cierto tipo de sector, expectativas salariales fuera de un "rango lógico del mercado"	Personal descalificado, o sobrecalificado
8	¿Con base a los requerimientos de sus clientes, cuáles son las competencias que están siendo solicitadas por las empresas?	Es relativo de la empresa, del sector, del área y del cargo, no obstante, podemos coincidir en algunas como: liderazgo, trabajo en equipo, adaptación al cambio, manejo de una segunda lengua preferiblemente inglés y habilidades digitales.	Ligado a la estrategia y valores empresariales
9	¿Cuántos candidatos se envían por cada perfil solicitado?	En promedio de 3 a 5 candidatos preseleccionados por cada vacante, asegurando que todos cumplan con los requisitos establecidos por el cliente. Sin embargo esto se organiza con cada compañía, en oportunidades ellos son quienes indican el numero	Esto no es regularmente, para cargos con experiencia explicita en ocasiones solo 2 o 3 por la dificultad de su perfil
10	¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y ajuste que se prevén una vez que se cuenta con el personal?	Aplicación de encuestas de satisfacción, reuniones periódicas con el cliente para conocer su satisfacción aportes y/o debilidades acerca del personal y por último evaluaciones de desempeño del personal contratado.	
11	¿Existe un protocolo en el momento de la devolución de un candidato?	Protocolo como tal no, manejos una retroalimentación por parte de la empresa a través de la cual identificamos áreas de mejora y presentación de nuevos perfiles sin costo adicional dentro del periodo de garantía.	

12	¿Realizan procesos de retroalimentación por parte de los clientes? y cada cuanto se realiza?	Sí, realizamos procesos de retroalimentación mediante encuestas y reuniones de seguimiento con los clientes, así como cuando se devuelven candidatos. (formatos diligenciados por la empresa) Estos se llevan a cabo mensualmente o según la necesidad del cliente para garantizar la calidad del servicio.	

Nota Elaboración Propia: (2025)