

**REDEFINICIÓN DE PERFILES Y MODELO DE COMPETENCIAS PARA  
EQUIPOS DE ATRACCIÓN DE TALENTO**

**Informe Final Consultoría Empresarial**

**Sergio Andres Ardila Ortiz**

**Estudiantes**

**Carolyn Díaz García**

**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, marzo de 2025**

---

## Tabla De Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>5</b>
<b>FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>CONTEXTO EMPRESARIAL .....</b>	<b>9</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>10</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
<b>FASE PLANEACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>13</b>
<b>ALCANCE DEL PROYECTO .....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>15</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA .....</b>	<b>21</b>
<b>LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>36</b>
<b>RECOMENDACIONES PARA LA GERENCIA .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>DATOS DE REGISTRO DE CONSULTORES DEL PROYECTO.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>43</b>



## Lista De Tablas

<b>Tabla 1. Alcance del proyecto .....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 2. Matriz RACI del proyecto .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 3. Matriz Marco Lógico .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría .....</b>	<b>34</b>



## Lista de Ilustraciones

<b>Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i></b> .....	11
<b>Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i></b> .....	13
<b>Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i></b> .....	22
<b>Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i></b> .....	26



## **Redefinición de Perfiles y Modelo de Competencias Para Equipos de Atracción de Talento**

### **Resumen Ejecutivo**

El presente informe detalla el desarrollo de la consultoría adelantada a la empresa ManpowerGroup Colombia, enfocada a mejorar la redefinición de perfiles y modelo de competencias para equipos de atracción de talento, teniendo en cuenta que el modelo de competencias de la compañía no se actualiza hace más de 10 años y los perfiles si bien han tenido actualizaciones aun no son bastante específicas y alineadas al modelo estratégico de valor de la compañía, la creciente demanda por talento altamente cualificado en un mercado laboral cada vez más competitivo ha puesto de manifiesto la necesidad de optimizar los procesos de atracción de talento en las organizaciones, la tradicional descripción de puestos ha quedado obsoleta ante la necesidad de perfiles más flexibles y adaptables en este contexto, de acuerdo con Pérez (2023) las competencias han emergido como un factor clave en la selección y desarrollo del talento, sin embargo, muchas organizaciones aún no han integrado de manera efectiva un modelo de competencias en sus procesos de atracción, la presente consultoría tiene como objetivo presentar una propuesta de consultoría que permita optimizar los procesos de atracción de talento en ManpowerGroup Colombia mediante la redefinición de perfiles de puesto y la construcción de un modelo de competencias para los cargos del área de atracción de Talento a través de un enfoque colaborativo y basado en datos, se garantizará que los perfiles y competencias identificadas sean relevantes y estén alineadas con las necesidades actuales y futuras de la organización basadas en su nuevo modelo estratégico de valor MEV y que permita la optimización y mejora de los procesos de atracción de Talento tanto interno en el staff como externo en el staffing.

**Palabras clave:** Consultoría, Perfiles de puesto, Organizaciones, Talento humano

---

## Abstract

This report details the development of the consultancy provided to the company ManpowerGroup Colombia, focused on improving the redefinition of profiles and the competency model for talent acquisition teams. Given that the company's competency model has not been updated for more than 10 years, and while the profiles have been updated, they are still not specific enough and aligned with the company's strategic value model. The increased demand for highly qualified talent in an ever more competitive labor market has underscored the need to enhance talent attraction processes within organizations, the traditional job descriptions has become outdated due to the necessity for more flexible and adaptable profiles in this environment. According to Perez (2023) competencies have emerged as a crucial factor in talent selection and development. Nevertheless, many organizations have yet to effectively incorporate a competency model into their attraction processes. This consultancy aims to present a proposal that will optimize talent acquisition processes at ManpowerGroup Colombia through the redefinition of job profiles and the construction of a competency model for positions in the Talent Acquisition area. Through a collaborative and data-driven approach, it will ensure that the identified profiles and competencies are relevant and aligned with the current and future needs of the organization based on its new strategic value model (MEV). This will enable the optimization and improvement of both internal (staff) and external (staffing) talent acquisition processes.

**Key words:** Consultancy, Job profiles, Organizations, Human talent

---

## Introducción

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente, la capacidad de atraer y retener talento altamente cualificado se ha convertido en un factor diferencial para el éxito organizacional. La creciente complejidad de los negocios, sumada a la acelerada transformación digital y la globalización, ha generado una demanda insaciable por profesionales con habilidades y conocimientos especializados que puedan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Es completamente normal que las empresas usen jobs descriptions o descriptivos de puesto generales y en versiones antiguas para levantar perfiles y definir los requisitos de los puestos de trabajo, sin embargo, al revisar las tendencias del mundo del trabajo vemos como las habilidades blandas evolucionan y los descriptivos de puestos quedan desactualizados pues no reflejan las necesidades actuales que requieren los puestos de trabajo, de allí nace la necesidad de ejecutar una redefinición periódica de perfiles para alinearse con las demandas del mercado y los objetivos de las organizaciones.

En este sentido, las competencias han emergido como un concepto clave en la gestión del talento. Según Pérez (2023), las competencias representan un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a un individuo desempeñar un puesto de trabajo de manera efectiva. Al centrarse en las competencias, las organizaciones pueden identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados, independientemente de su experiencia previa o formación académica, sin embargo, a pesar de la creciente importancia de las competencias, muchas organizaciones aún no han integrado de manera efectiva un modelo de competencias en sus procesos de atracción de talento, la falta de una definición clara y compartida de las competencias necesarias para cada puesto, así como la ausencia de herramientas y metodologías adecuadas para evaluarlas, son algunas de las principales barreras que impiden una gestión eficaz del talento.

**ManpowerGroup Colombia**, consciente de la necesidad de optimizar sus procesos de atracción de talento y de alinearlos con su nuevo modelo estratégico de valor (MEV), ha identificado la oportunidad de mejorar la redefinición de los perfiles de puesto y de construir un modelo de competencias sólido y actualizado para los equipos de atracción de talento que representan más del 75% de los servicios ofrecidos por la compañía, actualmente la compañía cuenta con alrededor de 668 personas en el staff de los cuales a nivel contribuidor individual en reclutamiento y selección se encuentran 181 personas desempeñándose en el área de

---

reclutamiento y selección con una frecuencia de reclutamiento diaria a lo largo del año laboral para Colombia.

### **Fase Formulación del Problema**

ManpowerGroup Colombia experimenta dificultades para atraer y motivar la permanencia de talento altamente cualificado debido a que sus perfiles de puesto no reflejan las competencias requeridas en su nuevo modelo estratégico de valor, lo que genera una baja eficiencia en los procesos y una dificultad para adaptarse a los cambios del mercado resultando en un alto índice de rotación, la empresa identifica una brecha significativa entre las competencias actuales de sus empleados y las necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, lo que limita el desarrollo profesional y la innovación, esta falta de actualización de los perfiles de puesto en ManpowerGroup Colombia está impidiendo el desarrollo de un capital humano capaz de impulsar la transformación digital y la innovación, dicha discrepancia entre las competencias requeridas y las existentes afecta la eficiencia operativa, la calidad de los servicios y la competitividad de la empresa en el mercado incluyendo un alto costo de reclutamiento y capacitación, por lo anterior se plantea como pregunta problema ¿Cómo redefinir los perfiles y el modelo de competencias para equipos de atracción de talento en ManpowerGroup Colombia? El día a día de un reclutador en ManpowerGroup es bastante demandante y dinámica al requerir respuestas cada vez más rápidas, estas funciones están influenciadas por factores como la especificidad de los perfiles, el tipo de cliente, el volumen de vacantes, la temporada del año, las condiciones salariales, entre otras, un reclutador realiza tareas operativas como el posteo de vacantes, levantamiento de perfiles, realización de entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas, aplicación de centros de valoración (assessments centers) lo cual representa grandes desafíos para el rol como los siguientes:

- **Agilidad en los procesos:** Existe un alto nivel de exigencia en la velocidad de entrega de candidatos ajustados al perfil, los ANS (acuerdos de nivel de servicio) implican tiempos reducidos de consecución.
  - **Volumen de candidatos:** La gran cantidad de currículos que se reciben puede dificultar la tarea de identificar a los perfiles más adecuados.
  - **Expectativas elevadas:** Tanto los clientes como los candidatos suelen tener expectativas altas en cuanto a los tiempos de respuesta y la calidad de los servicios.
  - **Cambios en la dinámica del mercado laboral:** Las tendencias y marcadas evoluciones en tecnología, exige a los reclutadores una actualización constante.
- 
-

- **Tolerancia a la frustración:** Entendiendo los tiempos reducidos de entrega y la deserción de algunos candidatos en los procesos de selección pueden generar frustración por no cumplir en tiempo y forma con los requerimientos.
- **Relacionamiento con clientes:** La reputación del reclutador se ve fuertemente influenciada por el relacionamiento con clientes, candidatos y asociados, de allí también se deriva el cumplimiento de sus indicadores de desempeño.
- **Burnout:** Los procesos de selección masiva, los tiempos de entrega reducidos y la escasez de talento pueden desencadenar agotamiento en los reclutadores afectando su bienestar y por ende su desempeño.

La labor de los reclutadores en ManpowerGroup es valorada y entendida como un rol complejo con bastantes desafíos, aquellos que desarrollan sus habilidades bajo el acompañamiento del área de desarrollo organizacional, sus líderes en la compañía y cuentan con la pasión para hacer el bien haciéndolo bien, encuentran oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento.

### **Contexto Empresarial**

Manpower Colombia es una empresa líder en soluciones de capital humano, con una amplia trayectoria en el mercado colombiano, cuya actividad comercial está basada en la atracción, selección, reclutamiento, contratación, evaluación, desarrollo y gestión del talento para diversas industrias, ofrece soluciones personalizadas para encontrar el empleo ideal para millones de personas y ayudar a las empresas a encontrar el talento que necesitan, tiene presencia en todo el territorio colombiano, con oficinas en las principales ciudades.

Su promesa de marca es “somos el asesor confiable en el cambiante mundo del trabajo” con una visión de liderar la creación y provisión de soluciones innovadoras de capital humano que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo, sus objetivos estratégicos están enfocados en vincular talento para facilitar la conexión entre personas talentosas y empresas que buscan cubrir sus vacantes, la innovación para estar a la vanguardia en el uso de nuevas tecnologías y metodologías para la gestión del talento, la experiencia del cliente para ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes y candidatos a través de un servicio personalizado y eficiente y el desarrollo profesional de sus colaboradores y de las personas que encuentran empleo a través de sus servicios, Manpower

---

es una empresa multinacional con una amplia presencia global. En Colombia, es una de las empresas líderes en su sector, con una gran base de clientes y una amplia red de contactos.

### **Antecedentes de la Gestión del Talento Humano**

El área de gente y cultura de ManpowerGroup Colombia depende de People & Culture, que a su vez se encarga de las áreas de operaciones, desarrollo organizacional, atracción de talento, medicina laboral, bienestar, calidad y el área legal, el área de atracción de talento, presenta oportunidades de optimización en cuanto a la formalización de sus procesos y la redefinición clara de los perfiles y competencias requeridos para sus colaboradores. Actualmente, los procesos de reclutamiento, selección, vinculación y otros relacionados con la gestión del talento humano se encuentran dispersos y no cuentan con un modelo de competencias estandarizado que corresponda al modelo estratégico de valor MEV y las necesidades del mercado laboral actual que permita garantizar la contratación de perfiles altamente cualificados y alineados con la estrategia de la compañía, adicionalmente, la ausencia de una descripción detallada de los roles y responsabilidades dentro del equipo de Atracción de Talento dificulta la evaluación del desempeño y la identificación de oportunidades de desarrollo profesional, ante este escenario, se hace evidente la necesidad de implementar una iniciativa estratégica que permita:

- Estandarizar los procesos de reclutamiento y selección: es crucial implementar flujos de trabajo definidos y eficientes que abarquen desde la identificación de necesidades hasta la integración del personal staff.
- Redefinición de los perfiles de puesto: esto implica una identificación precisa de las competencias esenciales para cada rol, asegurando que estas contribuyan directamente al logro de los objetivos estratégicos de ManpowerGroup.
- Construcción del nuevo modelo de competencias alineado al MEV: Es esencial desarrollar un modelo de competencias integral que sirva como pilar estratégico para la gestión del talento, abarcando la selección, el desarrollo y la evaluación del desempeño del personal staff.

La implementación de estas acciones permitirá a ManpowerGroup Colombia fortalecer su capacidad para atraer y retener talento de alto nivel, mejorar la eficiencia de sus procesos de selección y garantizar que el equipo de Atracción de Talento cuente con las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir con sus objetivos, teniendo en cuenta que la rotación

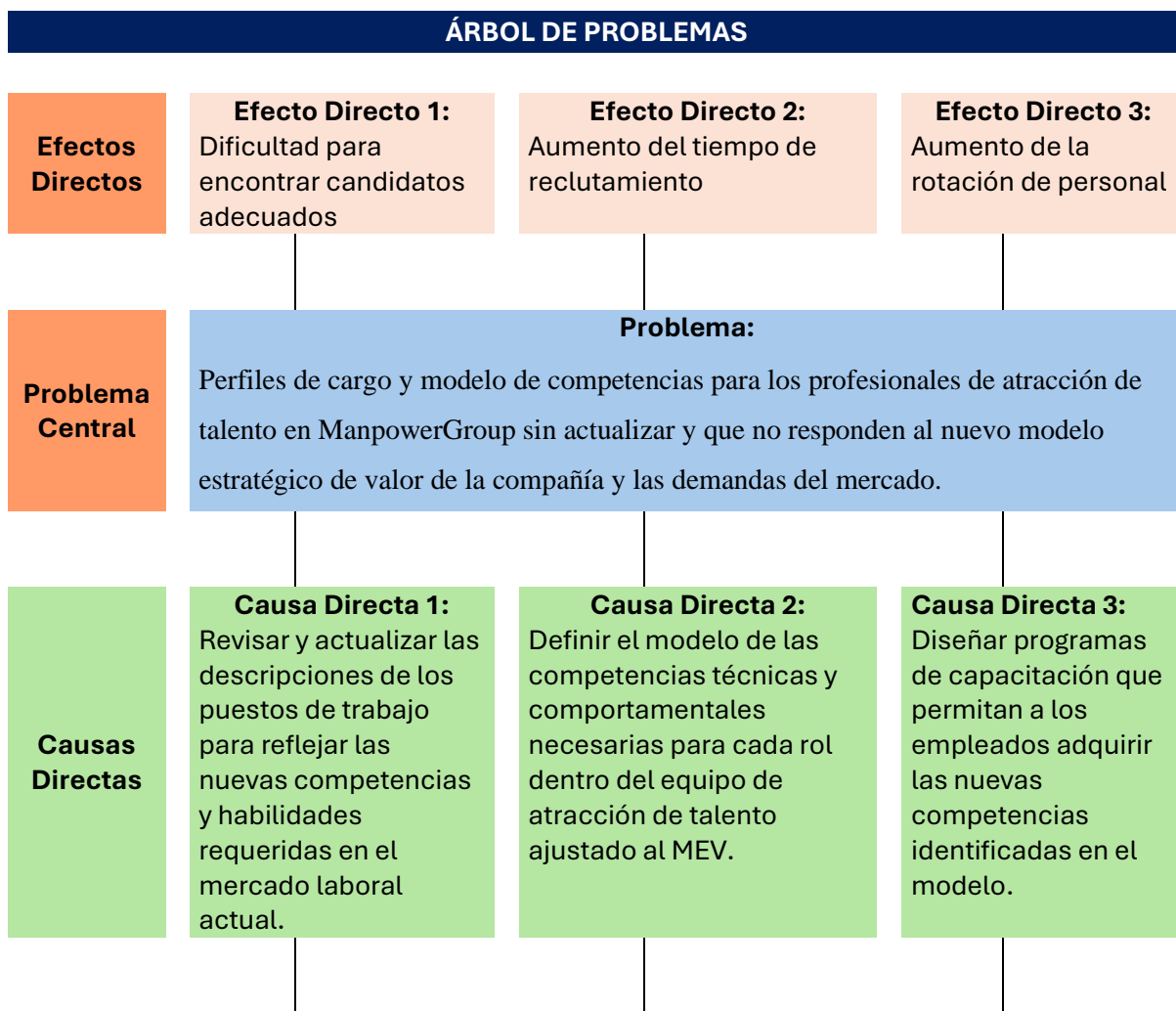
---

de personal en ManpowerGroup para el año 2024 en roles de atracción de talento se encuentra sobre el 77.24% lo cual sugiere una rotación bastante alta, para lo cual se hace necesario redefinir los perfiles y modelo de competencias de los roles de atracción de talento.

### Identificación del Problema

Tras la identificación de las áreas de mejora en la compañía, se procedió a definir el problema central mediante la elaboración de un árbol de problemas (ilustración 1) esta herramienta visual permite representar de forma estructurada las relaciones causales entre las variables clave que definen la problemática, siguiendo el modelo de análisis detallado (DNP, 2016).

**Ilustración 1. Árbol de problemas**



<p><b>Causas Indirectas</b></p>	<p><b>Causa Indirecta 1:</b> La constante evolución del mercado laboral y la ausencia de un proceso formal de revisión de puestos.</p>	<p><b>Causa Indirecta 2:</b> La creciente globalización ha intensificado la competencia en el sector de los recursos humanos.</p>	<p><b>Causa Indirecta 3:</b> Dificultad para reducir la rotación de personal y fomentar la pertenencia.</p>
---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Construcción propia, [2024].

### Fase Planeación

Una vez identificado el problema central, se procede a la fase de planificación, donde se definen los objetivos con precisión, se delimita su alcance y se diseña una ruta de acción detallada para alcanzar el propósito de la consultoría.

### Justificación

En un mercado laboral dinámico y competitivo, la atracción y retención del talento son esenciales para el éxito, esta consultoría busca optimizar estos procesos mediante la actualización de perfiles y competencias, alineándolos con la estrategia de la compañía, los descriptivos de cargo se ha consolidado como un factor determinante para el éxito de las organizaciones. ManpowerGroup, líder en soluciones de capital humano, reconoce la necesidad crítica de adaptar sus perfiles y competencias de atracción de talento al dinámico mercado actual, la transformación digital, la globalización y las nuevas expectativas de los candidatos exigen habilidades actualizadas, por ello, este proyecto redefinirá los perfiles y el modelo de competencias, garantizando la contratación de profesionales altamente calificados y alienado al modelo estratégico de valor (MEV) el alcance del proyecto incluye: revisión de perfiles y competencias actuales, definición de un nuevo modelo de competencias técnicas y comportamentales ajustado al MEV y el diseño de un plan de capacitación basado en dicho modelo.

La actualización de los perfiles de cargo y la redefinición del modelo de competencias permitirá mejorar los procesos de atracción de talento en ManpowerGroup, entendiendo la necesidad de generar contrataciones de mayor calidad, procesos de selección más ágiles, una marca empleadora más fuerte y una alineación estratégica con los objetivos organizacionales.

Esta consultoría pretende actualizar las descripciones de puestos y el modelo de competencias para equipos de atracción de talento ajustándolo con el nuevo modelo estratégico de valor (MEV) de la compañía, esta iniciativa mejorara la forma en la que atraemos el talento, identificando y desarrollando las habilidades y competencias clave para el éxito de la organización.



## Objetivos del Proyecto

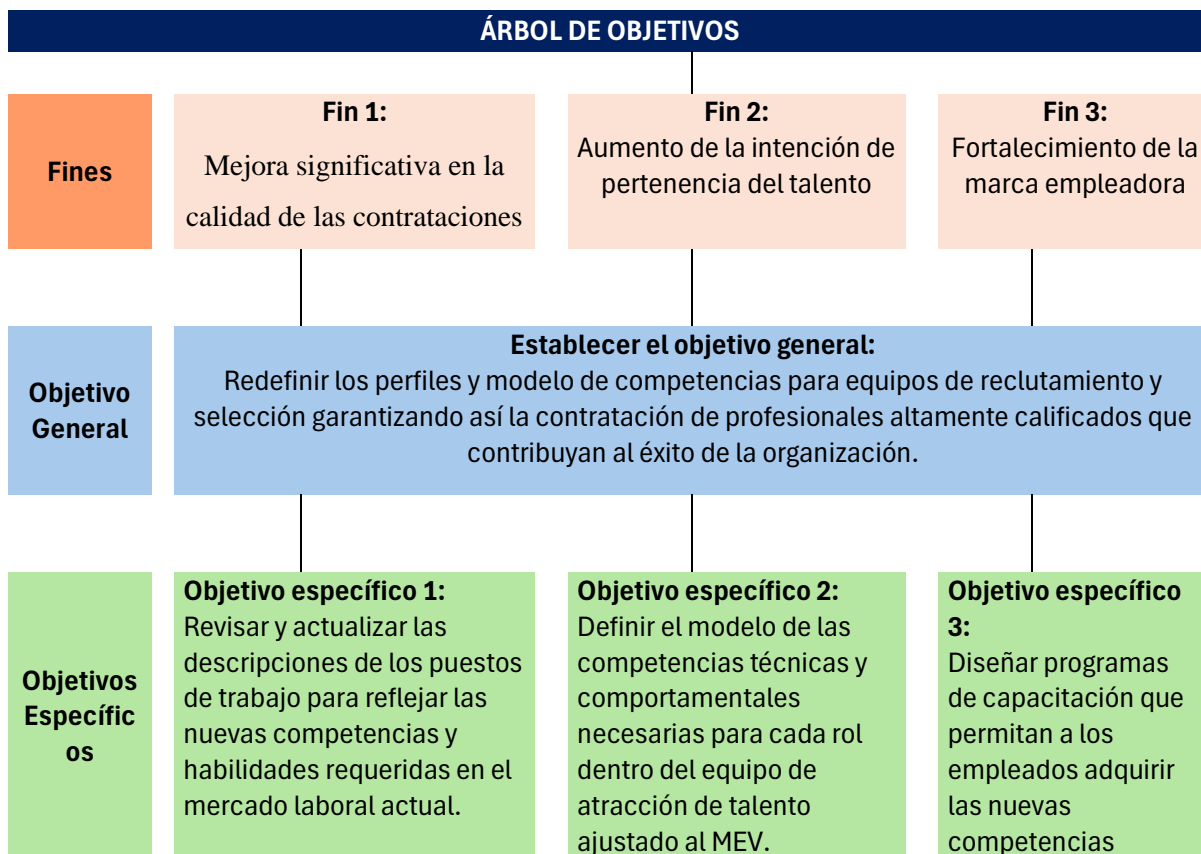
### Objetivo General

Actualizar los perfiles y modelo de competencias de los equipos de reclutamiento y selección para fortalecer los procesos de contratación de profesionales altamente calificados y que contribuyan al éxito de la organización.

### Objetivos Específicos

1. Revisar y actualizar las descripciones de los puestos de trabajo para reflejar las nuevas competencias y habilidades requeridas en el mercado laboral.
2. Definir el modelo de las competencias técnicas y comportamentales necesarias para cada rol dentro del equipo de reclutamiento y selección ajustado al MEV.
3. Diseñar un programa de capacitación que permita a los empleados adquirir las nuevas competencias identificadas en el modelo.

Ilustración 2. *Árbol de objetivos*



identificadas en el modelo.

**Recomendaciones**

1. La redacción del objetivo general debe cumplir con la siguiente estructura: Objetivo = Acción a realizar + Objeto + Elementos descriptivos.
2. Los objetivos deben ser: Realistas, Eficaces, Coherentes, Cuantificables, Comparables.
3. La redacción del objetivo general debe atender una categoría de información que genere el desarrollo de objetivos específicos.
4. Verifique que los objetivos específicos acordados por el proyecto de inversión sean los que más incidencia tengan en la solución del problema, permitiendo alcanzar el objetivo general de la iniciativa.
5. Verifique que los objetivos específicos hayan quedado adecuadamente formulados a través de las siguientes preguntas: ¿Cada uno de los objetivos específicos del proyecto resulta de pasar a positivo una de las causas del problema? Y ¿El objetivo específico puede ser medible o cuantificable?
6. El objetivo general y los específicos deber ser concretos y no deben contener explícita la solución, ni tampoco las metas.

Nota: Construcción propia, [2024].

**Alcance del Proyecto**

Este apartado detalla el alcance del proyecto, definiendo las actividades y los resultados esperados durante la consultoría, cada actividad representa un compromiso, evidenciado por entregables específicos que demuestran su cumplimiento

**Tabla 1. Alcance del proyecto**

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Revisión de los perfiles de puestos y modelo de competencias actuales de los roles de atracción de talento	A	Formato de diagnóstico de competencias y conocimientos habilitantes.
		B	Documento detallado con las fortalezas y debilidades de los perfiles y modelo de competencias actuales.
2	Definir el modelo de las competencias técnicas y comportamentales necesarias para cada rol dentro del	C	Documento con el modelo de gestión por competencias y descripción de puestos de la organización.

	equipo de atracción de talento ajustado al MEV.		
3	Diseñar un plan de capacitación basado en el modelo de gestión por competencias.	D	Documento con el Plan de Capacitación.
4	Fortalecer la capacidad institucional de la organización mediante la divulgación efectiva de los productos y resultados obtenidos durante la consultoría.	E F	Registro de la sesión de divulgación. Lista de asistentes a la sesión de divulgación.
5	Participar en las actividades de seguimiento gerencial	G	Actas de seguimiento gerencial.

Nota: Construcción propia, [2024].

### Marco de Referencia

La comprensión del problema y las áreas de intervención de esta consultoría, a continuación se detallan los modelos de referencia y los conceptos clave que fundamentan las actividades propuestas.

Los modelos de competencias y descripciones de puestos hacen parte de las herramientas fundamentales para la gestión del talento en los procesos de atracción y desarrollo del talento, estas permiten a las empresas definir detalladamente las responsabilidades, habilidades y requisitos esenciales para cada puesto, al alinear estas herramientas con la estrategia empresarial, se optimizan los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación del desempeño, tal como lo señalan Noe et al. (2017). La integración estratégica del talento con los objetivos organizacionales potencia el éxito tanto individual como organizacional, esta sinergia se traduce en procesos más eficientes, mayor productividad, menor rotación de personal y decisiones basadas en datos, para los empleados,

significa claridad en las expectativas, crecimiento profesional y mayor satisfacción laboral.

Es importante destacar que las descripciones de cargo y los modelos de competencias no son estáticos, deben ser revisados y actualizados periódicamente para reflejar las tendencias en el mercado laboral y las necesidades de la organización, un mercado laboral en constante evolución, la adopción de nuevas tecnologías y la transformación digital exigen que las empresas se adapten rápidamente, la actualización de estas herramientas garantiza que los perfiles estén alineados con las demandas actuales del mercado y facilita la identificación de nuevas necesidades de capacitación.

### **Marco Teórico**

En un entorno laboral altamente competitivo y en constante evolución, las empresas se enfrentan al reto crucial de atraer y fidelizar a los mejores talentos, para lograrlo, la actualización sistemática de los perfiles y modelos de competencias de los equipos de reclutamiento, se han convertido en una meta estratégica, como bien señalan Lora et. al (2020) esta práctica es fundamental para asegurar que las empresas cuenten con el capital humano idóneo para alcanzar sus objetivos estratégicos, este marco teórico explorara los conceptos clave que sustentan la actualización de perfiles y modelos de competencias, analizara su impacto en la optimización de los procesos de gestión de talento humano.

Como lo señala Guerrero (2021) el reclutamiento y la selección de personal forman un eje central en la gestión del talento humano, este proceso inicia en la identificación de la necesidad del puesto de trabajo hasta la vinculación del candidato, esto implica que los procesos de R&S van más allá de una simple función operativa o administrativa, siendo una decisión estratégica que tiene un alto impacto en el éxito de los objetivos organizacionales, no solo es cubrir vacantes, no basta con identificar y atraer el recurso humano que posea las competencias mínimas requeridas, por el contrario también, se debe encontrar el ajuste a la

---

cultura organizacional y este alineado con los objetivos de cada negocio, en un mundo laboral en constante cambios, la forma de reclutar y seleccionar ha sufrido una revolución hacia una práctica tecnológica, centrada en la evaluación por competencias, este enfoque permite eliminar sesgos inconscientes y seleccionar candidatos con la capacidad de adaptarse a las dinámicas del mercado, desarrollando el potencial profesional y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Desde la perspectiva de Moreno (2020) los perfiles de puestos son una representación detallada de las competencias, los conocimientos, las conductas y habilidades indispensables para lograr un desempeño exitoso en un ambiente laboral, si comparamos los perfiles de cargo tradicionales, veremos como estos se enfocan netamente en actividades concretas a mera forma de transacciones, los perfiles de puestos actuales consideran los resultados esperados y la contribución al éxito de sus negocios, de allí la importancia de atraer profesionales integrales que no solo cumplan con los conocimientos técnicos sino que también se ajusten a la cultura organizacional para el crecimiento individual y colectivo.

Los esquemas de competencias cran una base unificada que simplifica la administración de personal, según Fernández et. al (2015) estos esquemas definen las capacidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para un desempeño eficiente en el puesto, estos esquemas facilitan la identificación de las necesidades de formación, la evaluación del rendimiento y la planificación de la sucesión dentro de la organización, según Alles (2007) al establecer expectativas del rendimiento los esquemas de competencias también permiten a las empresas gestionar el talento de forma más eficaz y en coherencia con su estrategia.

Desde la visión de Vargas et. al (2023) la constante evolución del mercado laboral y la transformación de las empresas requieren cada vez más que las descripciones de puestos se actualicen y redefinan, la llegada de nuevas tecnologías, la inteligencia artificial, la

---

digitalización y la globalización, son algunos factores que juegan un papel importante en las demandas del mercado laboral.

Según González (2002) la gestión por competencias es una herramienta valiosa para evaluar el comportamiento de los candidatos o colaboradores, esto facilita la identificación de las habilidades y promueve un ajuste más eficaz con los objetivos de la organización.

Para Hoyos (2012) y Coba et. al (2019) independientemente de los avances tecnológicos en la redefinición de perfiles y gestión por competencias existe una diferencia entre la teoría y la práctica, ya que existen organizaciones que cuentan con perfiles actualizado pero modelos de competencias obsoletos y viceversa, esta desconexión puede resultar en procesos de reclutamiento y selección ineficientes y bastante limitados, lo cual dificulta a las empresas encontrar el talento adecuado.

La evaluación de habilidades blandas y competencias comportamentales es fundamental en la evaluación por competencias, este cambio en la forma de ejecutar proceso de atracción de talento no solo mejora la calidad de las contrataciones sino que también mejora la cultura organizacional, de allí la importancia de que las empresas reevalúen sus modelos de atracción, contratación y desarrollo del talento para mantener su competitividad, de acuerdo con Sánchez et. al (2023) la formación por competencias es de vital importancia porque brinda los conocimientos esenciales que favorecen a los empleados a que se desenvuelvan de manera adecuada en su ámbito laboral.

En la visión de Guerrero (2021) los perfiles de cargo son como un mapa o ruta de carrera para cada empleado, la revelación de las diferencias entre las habilidades actuales y las habilidades necesarias para un óptimo desempeño, bajo esta premisa las empresas pueden desarrollar planes de formación y programas de desarrollo personalizados, esta inversión estratégica además de fortalecer las capacidades individuales, también, cultiva una cultura de aprendizaje continuo, impulsando así el progreso colectivo de la empresa.

---

Las organizaciones saludables se caracterizan por la inversión en destinar recursos en el desarrollo del personal y la actualización de modelos de competencias es de vital importancia ya que el personal percibe que las empresas se preocupan por su crecimiento personal, entendiendo esto los empleados tienen a ser más comprometidos y a estar más motivados lo que conlleva a una menor rotación de personal y un aumento en la productividad.

El proceso de actualización y redefinición de perfiles de cargo y modelos de competencias para Caba et. al (2019) deben iniciar con un análisis detallado de cada puesto de trabajo, esto implica que la identificación de las responsabilidades, tareas, conocimientos y actitudes esenciales para un desempeño exitoso, deben pasar por la identificación de las competencias clave que deberán tener un impacto directo en el cumplimiento de objetivos organizacionales, también es importante que los perfiles y modelos de competencias sean aprobados por los gerentes, líderes de procesos y empleados que se encuentran en las áreas de trabajo, esto garantiza que las aprobaciones sean objetivas, precisas y relevantes, pero más allá también promueve la participación activa y el compromiso de los empleados en los procesos de construcción de soluciones para el talento humano.

Para Lora et. al (2020) la actualización periódica de perfiles es fundamental para reflejar la evolución de las empresas, además los perfiles puntualmente definidos y actualizados permiten a los equipos de reclutamiento y selección identificar de forma efectiva a los candidatos que encajan con las habilidades y conocimientos requeridos.

Cuando se dispone de descripciones de competencias y perfiles claros, los procesos de contratación se vuelven más eficientes, disminuyendo el tiempo requerido para encontrar y contratar a los candidatos idóneos, los nuevos empleados que cumplen con los requisitos de competencias para su puesto suelen integrarse más rápido y a ser más productivos desde el onboarding.

---

Cuando se ejecutan procesos de reclutamiento y selección donde la selección de candidatos está alineada con los perfiles y modelos de competencias, estos reducen significativamente la fluctuación de personal, minimizando así los costos de vinculación y capacitación, esta mirada mejora la estabilidad de los equipos, impulsa el desempeño organizacional, básicamente la revisión de perfiles de puesto y los modelos de competencias son esenciales para optimizar la vinculación y garantizar la disponibilidad del talento necesario para alcanzar los objetivos organizacionales, al vincular los perfiles de cargo y los modelos de competencias con la estrategia de las compañías, estas pueden responder más rápido a la evolución de los mercados laborales, ya que tienen más capacidad de atraer y motivar la pertenencia de los profesionales más capacitados, estimulando equipos de alto desempeño en un entorno corporativo altamente competitivo, de tal manera que la inversión en la gestión del talento humano es un pilar fundamental para el crecimiento futuro de las organizaciones, por otro lado de acuerdo con ManpowerGroup (2024) se debe tener especial cuidado con la actualización de perfiles y modelos de competencias precipitada y de manera constante ya que esto puede generar en los equipos confusión, si los cambios son demasiado frecuentes, los empleados podrían llegar a sentirse confundidos con sus funciones, expectativas y contribuciones, lo cual podría causar un efecto contrario, la desmotivación, la rotación de personal y disminución en el desempeño, también es importante recalcar que existen equipos y personas con cierta resistencia a los cambios, lo que puede generar estrés y ansiedad ante cambios tan frecuentes.

## **Marco Normativo**

- i. **Código Sustantivo del Trabajo:** es la norma que regula las relaciones laborales dentro del territorio colombiano y aunque no se enfoca en descripciones de puestos o



modelos de competencias, si establece los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores.

- ii. **Decreto Ley 785 de 2005:** Esta normativa establece los lineamientos y criterios generales para la gestión del talento humano en el sector público, incluyendo la elaboración de descripciones de cargos y perfiles laborales.
- iii. **Decreto 1083 de 2015:** Esta norma amplia de forma detallada la ley 785 de 2005, **que** informa los conocimientos esenciales para la construcción de perfiles de cargo en el sector público.
- iv. **Ley 100 de 1993:** Aunque la esta ley se enfoca en el sistema de seguridad social en Colombia, también aborda la salud y el bienestar en el trabajo.
- v. **Ley 909 de 2004:** Esta norma les dice a las entidades del estado como deben administrar el talento humano, desde la selección, hasta la capacitación y evaluación lo que implica que se deben definir claramente las competencias y funciones de cada puesto.
- vi. **Decreto 1950 de 2011:** Este decreto, enfoca su atención en la valoración del rendimiento laboral en el ámbito gubernamental, haciendo énfasis en la necesidad de precisar las expectativas de desempeño y las competencias necesarias.
- vii. **Norma técnica de competencia laboral (NTCL):** Estas normas sirven como guía para la valoración de desempeño en una función laboral, ya que sus criterios están basados en la evaluación del conocimiento, compromiso y desempeño.
- viii. **Ley 781 de 2002:** Tiene como objetivo garantizar la igualdad de oportunidad para aspirar a un empleo, eliminando los sesgos y garantizar los derechos humanos.

### **Metodología de la Consultoría**

---

---

Este proyecto de consultoría está diseñado a partir de la integración de dos metodologías, el PMBOK y el marco lógico, estas metodologías se complementan generalmente como la base para la gestión integral de los proyectos, de tal manera que incorpora al mismo tiempo tres elementos esenciales del marco lógico, el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz de marco lógico, el PMBOK es reconocido como el conjunto de prácticas efectivas para una gestión de proyectos eficiente, este abarca aspectos como los alcances, cronogramas, costos, recursos, riesgos, y partes interesadas (PMBOK, 2021) esta combinación de enfoques permite la gestión de proyectos robusta y flexible, lo que brinda una manera ágil de adaptarse a las necesidades de los proyectos.

En contraste, el marco lógico es una metodología empleada para la planificación, seguimiento, evaluación de proyectos y programas, se centra en la consecución de metas claras y cuantificables, identificando a los destinatarios y facilitando la comunicación entre todos los actores implicados, el proceso consta de varias fases fundamentales como: análisis inicial, identificación de problemas y sus causas, formulación de objetivos, actividades necesarias, y la elaboración de una matriz que organiza toda información del proyecto, esta metodología es apreciada por su capacidad para optimizar la gestión estratégica de proyectos, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los beneficios para los destinatarios (CEPAL, 2005)

### **Población**

La población objeto de estudio de la presente consultoría son todos los empleados cuyos roles tienen en común la atracción de talento en los diversos servicios que ofrece ManpowerGroup, la cual está compuesta por 181 empleados de tiempo completo, la estructura organizacional se grafica a continuación, proporcionando una visión clara de sus componentes y funcionamiento, así mismo se describe a detalle la estructura organizacional:

### **Ilustración 3. Estructura Organizacional**





30 años, 61 empleados entre los 31 y 40 años, 16 empleados entre los 41 y 50 años y 13 mayores de 50 años.

### Stakeholders

El éxito de esta consultoría radica en la identificación precisa de los colaboradores clave dentro de ManpowerGroup, quienes participaran activamente en el desarrollo del proyecto, estableciendo una sinergia efectiva con el equipo consultor, esto implica el reconocimiento exhaustivo de los actores impactados por la implementación del proyecto, documentando sus intereses, nivel de involucramiento y capacidad de influencia en el resultado final, dada la diversidad de niveles y roles dentro de la organización, los stakeholders presentando variados grados de autoridad e interés (PMI, 2008) para este análisis se empleara la matriz RACI, herramienta que facilita la recopilación, organización, evaluación y priorización de información sobre los stakeholders de manera estructurada, esta matriz permite caracterizar a los involucrados en función de sus roles en el proyecto, fomentando su compromiso y garantizando la alineación con los objetivos establecidos.

**Tabla 2. Matriz RACI del proyecto**

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Levantar información para construcción y actualización de perfiles y competencias organizacionales	Consultor	Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional	Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional	Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional Consultores de carrera y desarrollo organizacional Consultora de selección staff

Validar la propuesta de perfiles y el modelo de gestión por competencias	Consultor	Directora de P&C Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional	Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional	Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional Consultores de carrera y desarrollo organizacional Consultora de selección staff
Validar las necesidades para incluirlas en el plan de capacitación	Consultor	Directora de P&C Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional	Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional	Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional Consultores de carrera y desarrollo organizacional Consultora de selección staff
Comunicar los entregables de la consultoría para robustecer la capacidad institucional.	Consultor	Directora de P&C Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional	Directora de P&C Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional	Directora de P&C Coordinadores de carrera y desarrollo organizacional Equipo de atracción de talento

---

**Responsable (R):** Persona o personas que deben realizar el trabajo esencial para culminar una tarea o actividad, son quienes ejecutan y se encargan de que se ejecuten las acciones necesarias.

---

**Autoridad (A):** Es la persona que toma decisiones y asegura que el trabajo se realice según lo planeado, esta persona da aprobación y asigna recursos, para este caso es la directora de P&C en algunos casos los coordinadores de P&C.

---

**Consultor (C):** Su opinión es valiosa ya que proporciona información y conocimientos que pueden influir en el resultado pero no toma decisiones ni tienen la responsabilidad directa.

---

**Informar (I):** Aquellas personas que deben mantenerse al tanto de los avances, decisiones y resultados para que puedan actuar con base a la información que reciben y no se pierda la información.

---

Nota: Construcción propia, [2024].

### **Plan de Trabajo**

Dentro de este proyecto de consultoría, se ha delineado un conjunto de acciones a ejecutar, junto con un calendario para la fase de puesta en marcha, este esquema abarca las tareas inicialmente establecidas en el alcance del proyecto, sin embargo, no se limita a ellas, ya que es posible que durante el desarrollo del proyecto, surjan actividades adicionales, aunque estas actividades no estén directamente vinculadas a un producto o resultado específico, pueden ser vitales para asegurar el éxito de la consultoría, por lo tanto estas actividades se determinaran en función de las necesidades particulares de ManpowerGroup y del avance de las fases ya establecidas.

#### **Ilustración 4. *Plan de trabajo***





**Entregable 1:** Diagnóstico de las competencias y conocimientos habilitantes para roles de atracción de talento.

**Nombre del anexo:** Anexo A. Formato de diagnóstico de competencias y conocimientos habilitantes.

**Entregable 2:** Documento Fortalezas y Debilidades de los perfiles y modelo de competencias actuales.

**Nombre del anexo:** Anexo B. Fortalezas y debilidades de los perfiles y modelo de competencias.

Para esta primera actividad fue importante conocer los componentes del modelo estratégico de valor (MEV) de la compañía para responder a la necesidad de actualizar perfiles de cargo y redefinir los modelos de competencias, así que nos reunimos con los directores de operaciones y people & culture para iniciar con la propuesta de validar inicialmente que fortalezas y oportunidades tenían los perfiles actuales y el modelo de competencias.

**Actividad / Compromiso No. 2:** Definir el modelo de las competencias técnicas y comportamentales necesarias para cada rol dentro del equipo de atracción de talento ajustado al MEV.

**Descripción de la actividad:** Investigar y documentar el modelo de competencias necesarias para cada rol del equipo de atracción de talento conforme al modelo estratégico de valor.

**Entregable:** Documento con el modelo de gestión por competencias y descripción de puestos de la organización.

**Nombre del anexo:** Anexo C. Modelo de competencias.

Una vez identificadas las fortalezas y oportunidades de los perfiles y modelo de competencias, se socializa con las áreas involucradas para realizar el estudio de las competencias que requieren los roles de atracción de talento de acuerdo al modelo estratégico de valor (MEV) para ello fue fundamental realizar reuniones con los equipos de atracción de talento staff de ManpowerGroup para validar como se componen las escalas de valoración e implementación de las baterías de pruebas psicométricas por competencias en el software corporativo llamado evaluatest.



**Actividad / Compromiso No. 3:** Diseñar un plan de capacitación basado en el nuevo modelo de gestión por competencias y perfiles de cargo.

**Descripción de la actividad:** Identificar las necesidades de capacitación que requiere la implementación del nuevo modelo de competencias y definir su alcance.

**Entregable:** Plan de Capacitación.

**Nombre del anexo:** Anexo D. Plan de capacitación.

Para realizar la propuesta de actualización de perfiles para equipos de atracción de talento y el modelo de competencias ajustado, se desarrolló un focus group con más de 20 líderes de ManpowerGroup para trabajar en consenso sobre la selección de la importancia de las competencias y funciones que deben predominar en la redefinición y la calibración del proyecto en evaluatest y un centro de valoración para aplicar con el personal activo e interno que desempeña los roles de reclutamiento y selección y el plan de capacitación para iniciar con la implementación y adaptación de nuevos talentos, tan pronto la presidencia logre capacitar a todos los equipos en el nuevo modelo estratégico de valor (MEV)

**Actividad / Compromiso No. 4:** Comunicar los entregables de la consultoría para robustecer la capacidad institucional.

**Descripción de la actividad:** Elaboración del material de divulgación.

**Entregable 1:** Registro de la sesión de divulgación

**Nombre del anexo:** Anexo E. Material de divulgación.

**Entregable 2:** Lista de asistentes a la sesión de divulgación

**Nombre del anexo:** Anexo F. Lista de asistencia de divulgación.

Se procede a socializar los entregables (perfiles de cargos actualizados, modelo de competencias, formato de valoración de competencias, proyecto de pruebas en evaluatest y ejercicio tipo assessment center) con la dirección de people & culture y operaciones las cuales dan el aval del material a divulgar tan pronto los equipos reciban capacitación en el MEV.

**Actividad / Compromiso No. 5:** Participar en las actividades de seguimiento gerencial.

**Descripción de la actividad:** Asistir a los encuentros de seguimiento gerencial para documentar los avances en los compromisos de la consultoría.

**Entregable 1:** Actas de seguimiento gerencial.

**Nombre del anexo:** Anexo G. acta de seguimiento gerencial 01

---

**Entregable 2:** Actas de seguimiento gerencial.

**Nombre del anexo:** Anexo H. acta de seguimiento gerencial 02

La asistencia a los encuentros de seguimiento gerencial permite el monitoreo de la consultoría progresivamente, evaluando el avance, las recomendaciones y las acciones propuestas, registrando los resultados, retos y decisiones tomadas durante las reuniones para llevar un histórico de los avances, estos espacios permitieron discutir retroalimentaciones ajustando los planes según sea necesario.

### **Seguimiento Gerencial**

Durante el desarrollo de la consultoría a ManpowerGroup, el área de people & culture llevo dos revisiones del progreso del trabajo acordado, las cuales se encuentran documentadas en las actas de seguimiento adjuntas, que forman parte integral del expediente de la consultoría.

(Ver Anexo G. Acta de Seguimiento Gerencial#01)

(Ver Anexo H. Acta de Seguimiento Gerencial#02)

### **Para ManpowerGroup:**

En la primera sesión se realizó la socialización inicial de la identificación de los pains en la operación de people & culture, en donde se pudo establecer la necesidad de redefinir los perfiles y modelos de competencias en roles de atracción de talento, para cual nos fue encargada la metodología de trabajo para recolectar la información existente y la que se utilizaría para la redefinición de los perfiles, la revisión de los modelos de competencias actuales y su alineación con el MEV, la directora de P&C incluyo detalles de las personas del equipo en los cuales nos podríamos apoyar y menciono aspectos positivos así como las áreas de mejora en la propuesta de consultoría, inicialmente el primer desafío fue lograr tener los acercamientos con el personal de P&C ya que siempre estaban en la operación, luego de alinear la necesidad de avanzar con el proyecto y una vez presentadas las propuestas, los coordinadores de P&C destacaron la claridad de los perfiles y modelo de competencias que querían ser presentados, y sugirieron ajustar algunos perfiles con las expectativas de las marcas de la compañía ya que estos perfiles llevaban más de 10 años sin ser actualizados, la directora de P&C indico la necesidad de diseñar un plan de capacitación basado en el modelo

---

de gestión por competencias para el personal activo y para implementar en futuros procesos de selección para lo cual se recomendaba trabajar bastante de la mano con los coordinadores de P&C y estos con la alineación de los gerentes y coordinadores de las operaciones de reclutamiento y selección, en la primera reunión de seguimiento gerencial se entregó como avances a la propuesta un documento detallado con las fortalezas y debilidades de los perfiles y modelo de competencias actuales y documento con el modelo de gestión por competencias y descripción de puestos de la organización los cuales pudieron dar cuenta de los aspectos que se podían mejorar dentro de la propuesta de la consultoría.

En la segunda sesión se comparten los entregables en su versión final, el análisis de los perfiles de puestos y modelo de competencias actualizados de los roles de atracción de talento y el diseño del plan de capacitación basado en el modelo de gestión por competencias, la directora de P&C quedo a gusto con la propuesta entendiendo las necesidades del área, ya que para la redefinición de los perfiles de cargo, fue importante entender el día a día de la operación de los cargos de atracción de talento y el nuevo modelo estratégico de valor de la compañía MEV, también se facilitaron espacios de socialización con líderes de área, ejecutivos y asistentes de R&S para fomentar la colaboración, a estos espacios de construcción los llamamos focus group donde entre todas los actores clave se pudo llegar a consensos para definir el nuevo modelo de competencias y su calibración en la batería de evaluación psicométrica de la compañía, el diseño del plan de capacitación fue sugerido al equipo de P&C para lo cual aceptaron el plan sin recomendaciones sin embargo, mencionaron la necesidad de crear un assessment que permitiera facilitar la evaluación del modelo de competencias, donde se creo el assessment y la matriz de valoración para evitar sesgos en el proceso de evaluación.

### **Para la universidad:**

La directora de la consultoría apoyo desde el inicio la iniciativa de realizar la redefinición de perfiles y modelos de competencias de la compañía, para esto siempre indicó conocer muy bien las necesidades del área y el alcance de las actividades con sus resultados y entregables, dentro las cuales fue fundamental establecer adecuadamente los entregables sujetos al tiempo de la consultoría ya que la empresa quería que apoyáramos la evaluación de todo el personal staff de la compañía en el nuevo modelo de competencias y su fecha de ejecución superaba el tiempo de la consultoría, de allí la necesidad de ajustar los objetivos de

---

la consultoría con el alcance hasta dejar todo el material listo para implementar por parte del área de P&C de la compañía a satisfacción.

### Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Durante la ejecución de este proyecto, la evaluación se implementa como mecanismo de seguimiento y control, permitiendo la observación, análisis y ajuste del proceso y sus resultados, para ello, se comparan las actividades realizadas con las tareas planificadas en cada fase de la consultoría, el consultor sistematiza esta información en una matriz que resume los aspectos clave del proyecto, presentando una lógica vertical (actividad, resultado, propósito y fin) y una lógica horizontal (resumen narrativo, indicador verificación y supuesto) destacando los indicadores de impacto logrados con la implementación del proyecto.

**Tabla 3. Matriz Marco Lógico**

MATRIZ MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
<b>Fin</b>	Incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección del área de R&S	Cubrimiento on time (Tiempo promedio de cobertura de vacantes)	Se optimizan los tiempos de reclutamiento y selección.
	Transmitir el enfoque del MEV en los procesos de R&S a los candidatos, asociados y clientes.	NPS (Nivel de satisfacción de los candidatos con el proceso de selección)	Percepción de los candidatos profesional y ágil en los procesos de selección.
	Disminuir el % de rotación del personal a partir del cambio	% de rotación de personal en el mes.	Informes de reclutamiento y selección del SSC.

	del modelo de competencias			compañía en las encuestas PULSE que realiza la compañía.
<b>Propósito</b>	Implementar un modelo de reclutamiento basado en competencias y perfiles de cargo actualizados	Porcentaje de perfiles de cargo actualizados y alineados con el modelo de competencias.	Documentos de perfiles de cargo y modelo de competencias.	Programas que faciliten los procesos del área de atracción de talento
<b>Componentes</b>	Revisar y actualizar las descripciones de los puestos de trabajo para reflejar las nuevas competencias y habilidades requeridas en el mercado laboral.	Documento con los nuevos perfiles de cargo.	Perfiles de cargo actualizados.	Perfiles de cargo claros y alineados con el MEV
	Definir el modelo de las competencias técnicas y comportamentales necesarias para cada rol dentro del equipo de reclutamiento y selección ajustado al MEV.	Documento con el modelo de competencias.	Manual de competencias actualizado.	Modelo de competencias que define las habilidades necesarias para el éxito en R&S
	Diseñar un programa de capacitación que permita a los empleados adquirir las nuevas	Documento aprobado con el programa de capacitación.	Programa de capacitación.	Programa de capacitación que desarrolla las competencias de

	competencias identificadas en el modelo.			los equipos de R&S.
<b>Actividades</b>	Análisis de los perfiles de cargo actuales y las necesidades de la empresa.	\$1.500.000	Entrevistas con People & Culture, gerentes de área, asistentes y ejecutivos de R&S.	Acceso a la información interna de la empresa.
	Identificación de las competencias clave para el éxito en el área de reclutamiento y selección.	\$3.000.000	Taller con personal de R&S y personal de P&C	Modelo de competencias claro y relevante
	Diseño y desarrollo del programa de capacitación para reclutadores.	\$1'000.000	Materiales de capacitación, presentaciones, ejercicios prácticos.	Sesión exitosa y participación total de los invitados a la capacitación.
	Seguimiento y evaluación del impacto del nuevo modelo de competencias.	\$0	Informe de seguimiento y encuestas de satisfacción.	Nuevo modelo de competencias para equipos de atracción de talento de manera satisfactoria.

Nota: Cepal (2005)

### Fase Cierre y Conclusiones

Con la entrega de los productos finales acordados y el informe de gestión de cambios implementados a la coordinación de people & culture, se da por concluido oficialmente el proyecto de consultoría, estos resultados, que incluyen la actualización de perfiles de cargo y modelos de competencias para los equipos de atracción de talento, certifican la innovación introducida en ManpowerGroup Colombia.



## Productos Finales

La tabla 4 muestra de manera consolidada los productos pactados en la intervención, estos productos se entregan en formato de anexos, los cuales incluyen como parte esencial de la documentación de la consultoría, siguiendo las denominaciones descritas.

**Tabla 4. Descripción de Productos de la Consultoría**

Descripción de Productos de la Consultoría		
No. Actividad	ID	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1		Formato para el diagnóstico de las competencias nuevas a implementar de acuerdo con el MEV.
	A	Anexo A. Formato de diagnóstico de competencias y conocimientos habilitantes.
1		Revisión de los perfiles de puestos y modelo de competencias actuales de los roles de atracción de talento
	B	Anexo B. Fortalezas y debilidades de los perfiles y modelo de competencias.
2		Definir el modelo de las competencias técnicas y comportamentales necesarias para cada rol dentro del equipo de atracción de talento ajustado al MEV.
	C	Anexo C. Modelo de competencias.
3		Diseñar un plan de capacitación basado en el modelo de gestión por competencias
	D	Anexo D. Plan de capacitación.



en atracción de talento, esto significa enfocarse en habilidades que no solo llenan vacantes, sino que también contribuyen a los objetivos estratégicos a largo plazo, el MEV busca crear experiencias de valor para los clientes, esto conduce a diseñar procesos de contratación que sean eficientes, transparentes y centrados en el candidato, al aplicar los principios del MEV a la redefinición de perfiles de cargo y modelos de competencias, ManpowerGroup puede asegurarse de que su equipo de atracción de talento esté generando el máximo valor para la organización.

Involucrar a todos los miembros del equipo de ManpowerGroup para construcción del modelo de competencias desde su óptica y necesidades del negocio fue clave para evitar reprocesos o incluso ajustes excesivamente continuos.

Proponer planes de formación y desarrollo para los equipos de atracción de talento permitirá que los empleados que no se ajusten al nuevo modelo de competencias puedan desarrollarlas de manera adecuada.

**Desaciertos:** Asumir que todos los empleados quieren o están de acuerdo con los cambios, ya que algunos empleados de entrada presentaron desmotivación al pensar erróneamente que la evaluación de nuevas competencias podría hacerles terminar su contrato laboral, para lo cual tuvimos que realizar una reunión con los equipos de atracción de talento a nivel nacional para aclarar la situación.

No contemplar la manera de evaluar la medición de la efectividad de los nuevos perfiles y competencias ya que el resultado del nuevo modelo de competencias está atado a la valoración del desempeño y entrevistas de retiro que ya tiene establecida la compañía, cuyo resultado se recolectara posteriormente a la consultoría.



## Recomendaciones para la Gerencia

Para asegurar la continuidad del fortalecimiento institucional y la consolidación de la innovación propuesta durante esta consultoría, se sugiere a la gerencia de People & culture implementar las siguientes recomendaciones:

### Recomendaciones a corto plazo:

- **Liderazgo estratégico:** La gerencia debe asegurarse de que esta visión sea transmitida de manera efectiva a todos los niveles de ManpowerGroup.
- **Importancia del Talento:** Considerar el talento humano como un activo fundamental e invertir en la capacitación, el desarrollo y la retención del talento clave, manteniéndose al tanto de los cambios en el mercado laboral y las nuevas tendencias.
- **Implementación:** Adoptar el nuevo perfil y modelo de competencias en los nuevos procesos de reclutamiento y selección, así como en los procesos de movilidad interna del personal staff en ManpowerGroup.

### Recomendaciones a mediano plazo:

- **Continuidad en la formación y capacitación:** Promover el aprendizaje continuo en las tendencias del mundo del trabajo, herramientas y tecnologías a través de programas de capacitación y desarrollo.
  - **Seguir trabajando en la salud mental de los equipos de R&S:** Reconocer que la salud mental de los reclutadores por el nivel de exigencia de los negocios genera ciertos factores estresantes que implican la implementación de medidas de programas de gestión del estrés, resiliencia y balance entre la vida personal y el trabajo más robustos que los que ya tiene la compañía.
-

- **Análisis y medición del impacto:** Revisar periódicamente como la incorporación de nuevos empleados contribuye a la rentabilidad de la empresa y determinar cuándo es necesario actualizar los procesos.

#### **Recomendaciones a largo plazo:**

- **Promoción de la diversidad e inclusión en procesos de selección:** Seguir creando espacios de capacitación en sesgos inconscientes, habilidades y competencias para evaluar candidatos en condiciones de discapacidad, discriminación entre otras, creando procesos de selección que aseguren la igualdad de oportunidades para todos los candidatos y aspirantes a las vacantes.

Al implementar estas sugerencias, la dirección de people & culture como la dirección de operaciones pueden formar un equipo de reclutamiento altamente eficaz y que contribuya al éxito de ManpowerGroup.



## Referencias

- Alles, M. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica. [https://www.academia.edu/8907748/MARTHA\\_ALLES\\_DIRECCI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_GESTI%C3%93N\\_PO\\_R\\_COMPETENCIAS\\_EL\\_DICCIONARIO\\_Editorial\\_Granica\\_2002\\_Buenos\\_Aires](https://www.academia.edu/8907748/MARTHA_ALLES_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_DE_RECURSOS_HUMANOS_GESTI%C3%93N_PO_R_COMPETENCIAS_EL_DICCIONARIO_Editorial_Granica_2002_Buenos_Aires)
- CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Código Sustantivo Del Trabajo. (2025). Gov.co, de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>
- Decreto 1950 de 1973 - Gestor Normativo. (2025). Gov.co. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1525>
- Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública - Gestor Normativo. (2025). Gov.co. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Decreto Ley 785 de 2005 - Gestor Normativo. (2025). Gov.co. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA\\_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf)
- Fernández, A. M., Vázquez, P. M., Dujarric, B. G., Díaz, S. N., & Soto, H. H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. *Revista Wimb Lu*, 10(1), 19–37. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676>
- Guerrero, E. D, (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>
- Ley 781 de 2002 (2025). Gov.co. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15206>
- Ley 100 de 1993 - Gestor Normativo. (2025). Gov.co. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
-

Ley 909 de 2004 - Gestor Normativo. (2025). Gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Lora, G. H, Castilla P. S., & Góez F., M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *1 Saber, Ciencia y Libertad*, 2 15(1), 83-94.

Manpower Group soluciones de atracción y empleo significativo. (2024). ManpowerGroup Colombia. <https://manpowergroupcolombia.co/>

Moreno S. (2020). Construcción de perfiles de cargo con base en las competencias. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/3b15af3e-c96a-45b1-9466-5dca26bc14ab/content>

Normalización de Competencias Laborales SENA. (2025). Edu.co.

<https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/paginas/competenciaslaborales.aspx>

Pastor, A. (2023). *Evaluat est IA solución de atracción y selección de talento*. Evaluat est IA solución de atracción y selección de talento | Brivé; Brivé Soluciones.

<https://brivesoluciones.com/>

PMBOK (2021) [https://www.pmi.org/pmbok-guide-](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D)

[standards/foundational/pmbok?sc\\_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D)

Sánchez, M. G., & Lojano, D. G. L. (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9608-9630.

### Datos de Registro de Consultores del Proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
<b>Nombre Estudiante 1</b>	Sergio Andres Ardila Ortiz.
Enlace CvLAC	<a href="https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002367714">https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002367714</a>
Enlace ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0002-0572-9565">https://orcid.org/0009-0002-0572-9565</a>
Enlace Google académico	<a href="https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&amp;hl=es&amp;hl=es&amp;user=W5QdaDkAAAAJ">https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&amp;hl=es&amp;hl=es&amp;user=W5QdaDkAAAAJ</a>
Facultad	Sociedad, Cultura y Creatividad.

Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano.
<b>Nombre Estudiante 2</b>	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	
<b>Nombre Director Consultoría</b>	Carolyn Diaz Garcia.
Enlace CvLAC	<a href="https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001578354">https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001578354</a>
Enlace ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2260-4038">https://orcid.org/0000-0002-2260-4038</a>
Enlace Google académico	<a href="https://scholar.google.com/citations?user=h5cbKQgAAAAJ&amp;hl=es">https://scholar.google.com/citations?user=h5cbKQgAAAAJ&amp;hl=es</a>
Facultad	Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano.
<b>Nombre Codirector Consultoría</b>	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	
Programa/Dpto/Instituto	

## Anexos

### Anexo A. Formato de diagnóstico de competencias y conocimientos habilitantes.

CONOCIMIENTO HABILITANTE	DEFINICIÓN	COMO EVALUARLO
<p><b>Conocimientos básicos de Excel</b></p>	<p><b>Fórmulas y Funciones:</b> Dominar las fórmulas y funciones básicas (SUMA, PROMEDIO, MÁXIMO, MÍNIMO) y aprender a utilizar funciones más avanzadas (VLOOKUP, HLOOKUP, SUMAR.SI, CONTAR.SI, etc.).</p> <p><b>Formato de Celdas:</b> Saber cómo dar formato a las celdas, incluyendo la aplicación de bordes, colores de fondo, estilos de fuente y formato condicional.</p> <p><b>Tablas Dinámicas:</b> Capacidad para crear y trabajar con tablas dinámicas, lo que permite resumir y analizar grandes conjuntos de datos.</p> <p><b>Gráficos:</b> Crear gráficos efectivos para visualizar datos, incluyendo gráficos de barras, gráficos de líneas, gráficos circulares y más.</p> <p><b>Ordenar y Filtrar:</b> Saber cómo ordenar datos en orden ascendente o descendente y aplicar filtros para analizar información específica.</p>	<p>Prueba de Excel ajustada a la realidad de las operaciones.</p>
<p><b>Redacción y ortografía</b></p>	<p>La capacidad de comunicarse de manera efectiva, tanto verbalmente como por escrito, es esencial en todos los trabajos. Esto incluye la habilidad de expresarse claramente, escuchar activamente y trabajar en equipo</p>	<p>Revisar proyecto de Manpower SkillCheck</p>
<p><b>Conocimientos tecnológicos</b></p>	<p>Capacidad para trabajar con herramientas que le puedan ayudar de su quehacer una labor más productiva. Conocimiento de métodos</p>	<p>Caso hipotético para que el empleado cree cartas masivas,</p>

	alternativos de comunicación masiva, nociones básicas de office 365.	medir la agilidad para él envió de mensajes masivos y la elaboración de encuestas por medio de Forms u otras herramientas de la suite de office 365
<b>Conceptos generales de derecho laboral</b>	Cuenta con los conocimientos básicos de un contrato de trabajo, derechos laborales, seguridad social, vacaciones y licencias, también aplica conceptos básicos de procesos disciplinarios y prevé los riesgos de finalizaciones de contratos de acuerdo con su motivo.	Cuestionario selección múltiple
<b>Conceptos generales de Nomina.</b>	Proporciona información sobre los conceptos básicos de nómina como lo es jornada mínima laboral, tiempo extra, bonificaciones, conceptos de liquidación de un contrato de trabajo.	Cuestionario selección múltiple
<b>Generalidades de seguridad y salud en el trabajo.</b>	Tiene claridad sobre los conceptos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Categorías y clases de riesgo</li> <li>•Tareas críticas</li> <li>•Accidentes y tipos.</li> <li>•Dotación y EPP.</li> <li>•Observación de conductas y condiciones.</li> </ul>	Cuestionario selección múltiple



Competencia	Actual o nueva	Definición	Tipo	Nivel requerido	Nivel de relevancia	Observaciones
Aprendizaje Al vuelo	Actual		Transversal	3.00		Cambiar por Learnability
Estabilidad Emocional	Actual	Satisfacción y adecuación personal que permite buscar la plenitud en las diferentes áreas de la vida.	Transversal	2.80		
Liderazgo-Desarrollo de Personas	Actual	Capacidad para guiar a grupos de personas y equipos de trabajo hacia un fin específico; capacitándolos, supervisándolos y delegando efectivamente las diferentes responsabilidades.	Específica	2.80	X	Se recomienda tener en cuenta la competencia Liderazgo-Supervisión de Procesos
Manejo de Conflictos	Actual	Capacidad para mantener el control de impulsos y emociones en situaciones conflictivas, tratando de encontrar soluciones que resulten beneficiosas para los implicados.	Transversal	2.90	X	
Apego a Normas	Actual	Capacidad para trabajar bajo principios, políticas y procedimientos establecidos mostrando ética y	Transversal	2.80	X	

		respeto por la moral y las buenas costumbres.				
Honestidad	Actual	Cualidad de la persona de decir la verdad, ser sincero y franco.	Transversal	3.20		
Trabajo Bajo Presión	Actual	Capacidad para mantener un buen desempeño y calidad en el trabajo aún bajo una carga pesada de actividades o con tiempos reducidos.	Transversal	3.20	X	
Actitud de Servicio	Actual	Disposición para ser útil a otras personas siendo amable y anticipándose a sus necesidades y posibles requerimientos.	Específica	3.20	X	Se recomienda tener en cuenta la competencia Actitud de Servicio Comercial-Intangibles
Inteligencia Emocional	Actual	Reconocimiento y manejo adaptativo de los sentimientos que permite una gestión efectiva de las relaciones interpersonales	Transversal	3.20	X	X
Comunicación Efectiva	Propuesta	Habilidad para intercambiar ideas con otros por medio de la escucha efectiva, expresión clara e intención adecuada en los mensajes que envía.			X	

Enfoque a Resultados-Logro de Objetivos	Propuesta	Capacidad para orientar los esfuerzos y actividades cotidianas a garantizar el cumplimiento de los objetivos clave asignados, de acuerdo con el tiempo y requisitos esperados.			X	
Solución de Problemas - Capacidad de análisis	Propuesta	Habilidad para comprender una problemática, distinguiendo las variables que influyen en la misma.			X	
Capacidad para aprender (Learnability)	Propuesta	Habilidad y disposición para adquirir nuevos conocimientos que permitan dar solución a diferentes problemas y desarrollar nuevas actividades			X	
Visión Estratégica Oportunidades de Negocio	Propuesta	Habilidad para crear un enfoque a futuro que integre en forma sistémica oportunidades y amenazas para el negocio, anticipando eventos, reconociendo y encauzando adecuadamente las fuerzas impulsoras y restrictivas para el éxito de la Organización.			X	



Toma de decisiones Tácticas u operativas	Propuesta	Habilidad para proponer y tomar acciones con la finalidad de lograr objetivos tácticos, asumiendo las consecuencias de estas.			X	
Adaptabilidad al cambio	Propuesta	Capacidad para adoptar y acoplarse a los cambios e iniciativas organizacionales fuera de lo tradicional, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos	Transversal	3.00	X	
Trabajo en Equipo-Colaborar por Resultados	Propuesta	Capacidad para establecer, conservar y desarrollar relaciones interpersonales enfocadas en el logro de objetivos organizacionales, a través de la colaboración.	Transversal	3.00	X	
Conocimientos de Inglés	Propuesta	Manejo del idioma inglés con el que puede comprender lo que lee, expresarse de forma escrita, e incluso de forma verbal.	Transversal	2.30	X	

Fuente: Evaluatest, [2024].



## Anexo B. Fortalezas y debilidades de los perfiles y modelo de competencias.

### Ejecutivo (a) de Reclutamiento y Selección

#### Entendiendo el Rol

Identifican, atraen, evalúan y seleccionan estratégicamente a los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de personal de la empresa cliente, buscando talento de calidad, asegurando que se cumplan los requisitos del puesto y los tiempos establecidos en los ANS.

Ventajas del Perfil	Desventajas del Perfil
<p><b>Perfil claro:</b> Las tareas, conocimientos esenciales y capacidades requeridas están claramente definidas, lo que facilita la comprensión del puesto.</p>	<p><b>Enfoque en tareas operativas:</b> El perfil laboral parece centrarse demasiado en tareas operativas como la publicación de ofertas y la gestión administrativa, lo que deja poco espacio para actividades estratégicas como el diseño de estrategias de reclutamiento.</p>
<p><b>Enfoque en la satisfacción del cliente:</b> Se destaca la importancia de atender y asesorar a los clientes, lo cual es fundamental en el área de reclutamiento.</p>	<p><b>Poca flexibilidad en la educación:</b> El requisito de una carrera profesional en Psicología podría limitar el acceso a candidatos con otras formaciones relevantes, como Administración de Empresas, ingeniería industrial, Ciencias Humanas entre otras.</p>
<p><b>Énfasis en la seguridad y salud en el trabajo:</b> Se evidencia un compromiso con el bienestar de los empleados.</p>	<p><b>Falta de claridad en la proyección de carrera:</b> No se menciona la ruta de carrera profesional para ascender, tampoco detallan los pasos o requisitos necesarios para lograrlo.</p>
<p><b>Uso de herramientas tecnológicas:</b> Se menciona publicaciones de empleo en diversos canales, lo que indica que se utilizan herramientas tecnológicas en el proceso de reclutamiento.</p>	<p><b>Poca mención a la diversidad e inclusión:</b> El perfil no hace referencia explícita a la importancia de promover la diversidad y la inclusión en los procesos de selección.</p>
<p><b>Orientación a resultados:</b> Se establecen indicadores clave de desempeño que permiten medir el rendimiento del ejecutivo.</p>	<p><b>Posible sobrecarga de trabajo:</b> La cantidad de responsabilidades asignadas podría generar una sobrecarga de trabajo y afectar la calidad de los resultados.</p>
<p><b>Versatilidad y adaptabilidad:</b> La capacidad de realizar diversas tareas y adaptarse a diferentes situaciones es fundamental en un entorno laboral dinámico.</p>	<p><b>Funciones que no evidencian la realidad del puesto:</b> El puesto no realiza visitas domiciliarias para verificar las condiciones de vida de los candidatos/as ya que el servicio se contrata con externos.</p>

### **Recomendaciones:**

- **Ampliar el enfoque:** Incluir funciones como el desarrollo de estrategias de reclutamiento y la exploración de nuevas fuentes de talento.
- **Flexibilizar los requisitos educativos:** Tener en cuenta otras carreras y valorar la experiencia laboral.
- **Definir la trayectoria profesional:** Crear un plan de desarrollo que permita a los empleados proyectar su crecimiento dentro de la empresa.
- **Incorporar elementos de diversidad e inclusión:** Resaltar la importancia de fomentar la diversidad y la inclusión en los procesos de selección.
- **Analizar la carga de trabajo:** Llevar a cabo un estudio sobre la carga de trabajo para detectar áreas de mejora y optimizar los procesos.
- **Capacitación:** Implementar programas de formación para mejorar habilidades específicas y promover la especialización.

Al poner en práctica estas sugerencias, la empresa podrá disponer de ejecutivos de reclutamiento mejor preparados y motivados, lo que resultará en un proceso de selección optimizado y una mayor capacidad y disposición para atraer talento calificado.

### **Asistente de Reclutamiento y Selección**

#### **Entendiendo el rol**

Identifican, atraen y preseleccionan a los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de personal de la empresa cliente, buscando talento de calidad, asegurando que se cumplan los requisitos del puesto y los tiempos establecidos en los ANS.



Ventajas del Perfil	Desventajas del Perfil
<p><b>Definición clara de tareas:</b> Las tareas están definidas y se enfocan en las actividades iniciales del proceso de reclutamiento.</p>	<p><b>Falta de visión a largo plazo:</b> El perfil no ofrece una visión de cómo el asistente puede desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.</p>
<p><b>Enfoque en la gestión administrativa:</b> El asistente se encarga de tareas importantes como la clasificación de hojas de vida, el agendamiento de entrevistas y el manejo de la documentación.</p>	<p><b>Limitación en la toma de decisiones:</b> El asistente tiene un rol más ejecutor que estratégico, lo que puede limitar su autonomía.</p>
<p><b>Marca empleadora:</b> Brindar una buena experiencia al candidato, construir relaciones sólidas con los clientes.</p>	<p><b>Poca diferenciación:</b> Las responsabilidades son similares a las de un asistente administrativo en otras áreas, lo que puede dificultar la atracción de talento especializado.</p>
<p><b>Enfoque en la diversidad de fuentes:</b> Se promueve la búsqueda de candidatos en diferentes fuentes, lo que puede ampliar el alcance del reclutamiento.</p>	<p><b>Poca mención a herramientas tecnológicas:</b> No se detallan las habilidades tecnológicas requeridas para utilizar otras herramientas de reclutamiento.</p>

### Recomendaciones:

- **Impulsar la proyección profesional:** Es esencial crear un plan de desarrollo que permita a los asistentes visualizar su avance dentro de ManpowerGroup y aspirar a posiciones más estratégicas.
- **Fortalecer habilidades técnicas:** Se sugiere que el perfil incluya la necesidad de dominar herramientas de reclutamiento, como los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y redes sociales profesionales.
- **Estimular el aprendizaje constante:** Es clave incentivar la formación en nuevas tendencias de reclutamiento y selección, como el sourcing y la inteligencia artificial.
- **Definir métricas de rendimiento claras:** Establecer indicadores clave que faciliten la evaluación de la eficiencia y efectividad del asistente en sus responsabilidades.
- **Fomentar el trabajo en equipo:** Promover la colaboración entre el asistente y el ejecutivo de R&S para garantizar una transición efectiva de las tareas y mejorar el proceso de reclutamiento.

Al poner en práctica estas sugerencias, la empresa podrá disponer de Asistentes de reclutamiento y selección mejor preparados y motivados, lo que resultará en un proceso de selección optimizado y una mayor capacidad y disposición para atraer talento calificado.

### **Consultor (a) de atracción de talento**

#### **Entendiendo el rol**

Desarrollan e implementan estrategias de reclutamiento proactivas para identificar y atraer talento de alto potencial, alineando las habilidades y competencias de los candidatos con las necesidades estratégicas para el personal staff de ManpowerGroup.



<b>Ventajas del Perfil</b>	<b>Desventajas del Perfil</b>
<p><b>Enfoque estratégico:</b> El perfil sugiere un enfoque más estratégico en la atracción de talento, más allá de las tareas operativas.</p>	<p><b>Falta de claridad en la diferenciación:</b> La descripción del rol se superpone en gran medida con la de un Ejecutivo de Reclutamiento y Selección, lo que dificulta identificar las responsabilidades únicas.</p>
<p><b>Amplio espectro de habilidades:</b> Se requiere un conjunto de habilidades amplio, incluyendo conocimientos en psicología, administración y reclutamiento.</p>	<p><b>Sobrecarga de responsabilidades:</b> La cantidad de responsabilidades asignadas podría generar una sobrecarga de trabajo y afectar la calidad de los resultados.</p>
<p><b>Enfoque en el cliente:</b> Se destaca la importancia de asesorar al cliente para generar recompra</p>	<p><b>Poca mención a la marca empleadora:</b> Si bien la atracción de talento está implicada, no se detalla cómo se contribuye a fortalecer la marca empleadora.</p>
<p><b>Adaptabilidad:</b> Se permite una formación profesional en psicología o áreas administrativas, lo que brinda mayor flexibilidad.</p>	<p><b>Falta de proyección de carrera:</b> No se define claramente cuál es la siguiente etapa en la trayectoria profesional de un consultor de atracción de talento.</p>

**Recomendaciones:**

- **Ampliar el enfoque:** Incluir funciones como el desarrollo de estrategias de reclutamiento y la exploración de nuevas fuentes de talento.
- **Flexibilizar los requisitos educativos:** Tener en cuenta otras carreras y valorar la experiencia laboral.
- **Definir la trayectoria profesional:** Crear un plan de desarrollo que permita a los empleados proyectar su crecimiento dentro de la empresa.
- **Incorporar elementos de diversidad e inclusión:** Resaltar la importancia de fomentar la diversidad y la inclusión en los procesos de selección.



- **Analizar la carga de trabajo:** Llevar a cabo un estudio sobre la carga de trabajo para detectar áreas de mejora y optimizar los procesos.
- **Capacitación:** Implementar programas de formación para mejorar habilidades específicas y promover la especialización.

Al poner en práctica estas sugerencias, la empresa podrá disponer de consultores de atracción de talento mejor preparados y motivados, lo que resultará en un proceso de selección optimizado y una mayor capacidad y disposición para atraer talento calificado.

## Asistente de Atracción de Talento

### Entendiendo el rol

Identifican, seleccionan y gestionan aprendices cualificados para programas de formación y de contratación de Aprendices en ManpowerGroup o clientes.

Ventajas del Perfil	Desventajas del Perfil
<b>Enfoque en el desarrollo de talento:</b> El rol está centrado en identificar y desarrollar jóvenes talentos, lo que contribuye a la sostenibilidad de la organización.	<b>Alcance limitado:</b> El enfoque en programas de aprendizaje puede limitar la exposición a otras áreas del reclutamiento.
<b>Interacción con instituciones educativas:</b> Permite establecer relaciones estratégicas con instituciones educativas y promover la marca empleadora.	<b>Poca mención a herramientas tecnológicas:</b> No se detallan las habilidades tecnológicas requeridas para utilizar otras herramientas de reclutamiento.
<b>Oportunidad de desarrollo:</b> El rol puede servir como un punto de entrada para aquellos que desean iniciar una carrera en recursos humanos.	<b>Alta rotación:</b> La alta rotación de aprendices puede generar una carga de trabajo constante para el asistente.
<b>Contribución a la diversidad:</b> Los programas de aprendizaje pueden ayudar a aumentar la diversidad dentro de la organización.	<b>Poca visibilidad:</b> El trabajo del asistente puede no ser tan visible como el de otros roles dentro de recursos humanos.

### Recomendaciones:



- **Impulsar la proyección profesional:** Es esencial crear un plan de desarrollo que permita a los asistentes visualizar su avance dentro de ManpowerGroup y aspirar a posiciones más estratégicas.
- **Fortalecer habilidades técnicas:** Se sugiere que el perfil incluya la necesidad de dominar herramientas de reclutamiento, como los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y redes sociales profesionales.
- **Estimular el aprendizaje constante:** Es clave incentivar la formación en nuevas tendencias de reclutamiento y selección, como el sourcing y la inteligencia artificial.
- **Definir métricas de rendimiento claras:** Establecer indicadores clave que faciliten la evaluación de la eficiencia y efectividad del asistente en sus responsabilidades.
- **Fomentar el trabajo en equipo:** Promover la colaboración entre el asistente y el ejecutivo de R&S para garantizar una transición efectiva de las tareas y mejorar el proceso de reclutamiento.

Al poner en práctica estas sugerencias, la empresa podrá disponer de Asistentes de atracción de talento mejor preparados y motivados, lo que resultará en un proceso de selección optimizado y una mayor capacidad y disposición para atraer talento calificado.

## **Coordinador (a) de Reclutamiento y Selección**

### **Entendiendo el rol**

Lideran la coordinación integral de los procesos de selección para personal temporal, desde la definición de perfiles hasta la contratación, asegurando la cobertura oportuna de las necesidades de personal y el cumplimiento de los estándares de calidad de la organización para clientes staffing.



Ventajas del Perfil	Desventajas del Perfil
<p><b>Enfoque en la coordinación:</b> El perfil destaca la importancia de coordinar y supervisar los procesos de selección, lo que implica un nivel de liderazgo.</p>	<p><b>Poca mención a la diversidad e inclusión:</b> El perfil no hace referencia explícita a la importancia de promover la diversidad y la inclusión en los procesos de selección</p>
<p><b>Especialización en procesos:</b> Al enfocarse en los procesos de selección, el coordinador desarrolla una profunda comprensión de las mejores prácticas.</p>	<p><b>Poca mención a la estrategia:</b> Aunque se menciona la asesoría a consultores, no se detalla cómo el coordinador contribuye a la estrategia general de reclutamiento.</p>
<p><b>Relación cercana con los consultores:</b> La interacción constante con los consultores permite una mejor coordinación y seguimiento de los proyectos.</p>	<p><b>No relaciona la gestión de conflictos:</b> Resolver conflictos entre candidatos, gerentes y clientes puede ser una tarea desafiante y que debe ser considerada.</p>
<p><b>Enfoque en la calidad:</b> Se enfatiza la importancia de cumplir con las normas y estándares de calidad.</p>	<p><b>Falta de claridad en la proyección de carrera:</b> La proyección de carrera hacia roles de mayor liderazgo no está claramente definida.</p>

### Recomendaciones:

- **Aclarar el rol:** Es importante especificar de manera más precisa las responsabilidades del coordinador en relación con la estrategia de reclutamiento.
- **Fortalecer habilidades de liderazgo:** El coordinador necesita desarrollar competencias de liderazgo para orientar y motivar a los equipos de reclutamiento y selección.
- **Impulsar la innovación:** Es importante incentivar la exploración de nuevas maneras de optimizar los procesos de selección y mejorar la experiencia del candidato.
- **Fomentar la colaboración:** Se debería incentivar el trabajo conjunto con otras áreas de la organización, como people & culture y operaciones.

Al implementar estas recomendaciones, la organización podrá contar con Coordinadores (as) de reclutamiento más capacitados, comprometidos y motivados, lo que se traducirá en una mejora en los procesos de selección y en la atracción de talento.



### Modelo de Competencias Actual

#### Ejecutivo (a) de Reclutamiento y Selección y Consultor(a) de Atracción de Talento

Competencia	Definición	Descriptorios comportamentales	Tipo	Nivel requerido
<b>Apego a Normas</b>	Demuestra integridad al operar bajo principios, políticas y procedimientos establecidos, manteniendo una conducta ética y respetuosa de las normas morales y las buenas costumbres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acata las normas vigentes, reconociendo su valor como regulador del comportamiento social.</li> <li>• ajusta su conducta diaria a las normas establecidas.</li> <li>• Ejerce autocontrol sobre sus reacciones impulsivas.</li> <li>• Se preocupa por proyectar una imagen pública favorable.</li> </ul>	Transversal	3
<b>Comunicación Efectiva</b>	Posee la capacidad de establecer una comunicación efectiva mediante la escucha activa, la expresión clara y la transmisión de mensajes con la intención adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra disposición y capacidad para la escucha activa.</li> <li>• Interpreta con precisión los mensajes verbales.</li> <li>• Articula sus ideas con claridad y coherencia.</li> <li>• Logra influir positivamente con sus interlocutores.</li> </ul>	Transversal	3.2
<b>Enfoque a Resultados</b>	Enfoca sus esfuerzos y tareas diarias para alcanzar sus objetivos de manera clara cumpliendo con los requisitos y plazos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siente motivado para alcanzar sus metas.</li> <li>• Actúa con autonomía y proactividad.</li> <li>• Tiene un entendimiento de los objetivos a alcanzar.</li> </ul>	Transversal	3.2

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige su energía para la obtención de resultados.</li> </ul>		
<b>Estabilidad Emocional</b>	Bienestar integral y armonía personal que impulsan la realización en diversas facetas de la vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un profundo conocimiento de sí mismo.</li> <li>• Evalúa con objetividad sus fortalezas y áreas de mejora.</li> <li>• Confía plenamente en sus propias competencias.</li> <li>• Percibe a los demás de manera imparcial.</li> <li>• Gestiona sus emociones de forma adecuada ante situaciones de estrés.</li> </ul>	Transversal	3
<b>Honestidad</b>	Integridad que se manifiesta en la veracidad, la sinceridad y la franqueza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adhiere a las normas sociales.</li> <li>• Prioriza el deber sobre sus intereses personales</li> <li>• Se preocupa por proyectar una imagen pública asociada.</li> <li>• Actúa con rectitud, independientemente de las circunstancias.</li> <li>• Toma decisiones fundamentadas en principios morales sólidos.</li> </ul>	Transversal	3



<p><b>Inteligencia Emocional</b></p>	<p>Capacidad de identificar, comprender y regular las emociones, lo cual fomenta interacciones sociales más efectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultiva una profunda autoconciencia emocional, gestiona sus respuestas y canaliza las emociones hacia la productividad y la creatividad, transformando los desafíos emocionales en logros.</li> <li>• Gestiona y dirige sus emociones de manera efectiva.</li> <li>• Convierte las emociones adversas en resultados constructivos.</li> </ul>	<p>Transversal</p>	<p>3.2</p>
<p><b>Manejo de Conflictos</b></p>	<p>Maneja sus impulsos y emociones con dominio en situaciones de conflicto, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce el espectro emocional de las personas involucradas, incluyéndose así mismo.</li> <li>• Mantiene la serenidad y comunica su respectiva de forma asertiva.</li> <li>• Practica la escucha activa y empática hacia los puntos de vista ajenos.</li> <li>• Contribuye activamente a la búsqueda de soluciones que satisfagan a todos.</li> </ul>	<p>Específica</p>	<p>3</p>
<p><b>Solución de Problemas - Capacidad de Análisis</b></p>	<p>Destreza para analizar situaciones problemáticas, identificando los factores influyentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capta conceptos abstractos.</li> <li>• Anticipa los diversos factores que intervienen en una situación.</li> </ul>	<p>Específica</p>	<p>3.2</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla una perspectiva amplia y detallada del problema.</li> <li>• Identifica los elementos cruciales que perpetúan el problema.</li> </ul>		
<b>Trabajo bajo Presión</b>	Habilidad para mantener un rendimiento optimo y la calidad del trabajo, incluso bajo presión o con plazo ajustados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene la lucidez mental en todo momento.</li> <li>• Enfoca su atención en la consecución del objetivo.</li> <li>• Preserva la serenidad, gestionando eficazmente la ansiedad.</li> <li>• Desarrolla estrategias para optimizar el uso de sus propias capacidades.</li> </ul>	Transversal	3.2
<b>Aprendizaje al vuelo</b>	Habilidad para adquirir conocimientos y habilidades de manera ágil, integrándose con éxito a entornos novedosos y exigentes, lo que enriquece su experiencia y aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentra motivación en los retos y desafíos que ofrecen oportunidades de aprendizaje.</li> <li>• Procesa y comprende la información abstracta con rapidez.</li> <li>• Identifica los elementos clave de la información.</li> <li>• Evalúa sus resultados para promover la mejora continua.</li> <li>• Se adapta a diversos entornos para expandir su conocimiento.</li> </ul>	Transversal	3.2

Fuente: Evaluatest, [2024].

### Asistente de Reclutamiento y Selección y Asistente de Atracción de Talento

Competencia	Definición	Descriptorios comportamentales	Tipo	Nivel requerido
<b>Actitud de Servicio</b>	Actitud proactiva para asistir a otros, demostrando cortesía y anticipando sus necesidades y posibles requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa las expectativas de los demás.</li> <li>• Manifiesta un interés genuino por brindar apoyo.</li> <li>• Implementa las acciones necesarias para satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Proyecta las necesidades potenciales o futuras.</li> </ul>	Transversal	3
<b>Apego a Normas</b>	Demuestra integridad al operar bajo principios, políticas y procedimientos establecidos, manteniendo una conducta ética y respetuosa de las normas morales y las buenas costumbres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acata las normas vigentes, reconociendo su valor como regulador del comportamiento social.</li> <li>• ajusta su conducta diaria a las normas establecidas.</li> <li>• Ejerce autocontrol sobre sus reacciones impulsivas.</li> <li>• Se preocupa por proyectar una imagen pública favorable.</li> </ul>	Transversal	2.8
<b>Control de Procesos - Ejecución</b>	Habilidad para ejecutar con precisión un proceso estandarizado de principio a fin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene su atención fija en la tarea asignada.</li> <li>• Es extremadamente cuidadoso con los detalles.</li> <li>• Prefiere entornos estructurados y actividades predecibles.</li> <li>• Se ajusta a los</li> </ul>	Específica	3

		<p>procedimientos establecidos con fidelidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra un fuerte compromiso con los estándares de calidad.</li> </ul>		
<b>Estabilidad Emocional</b>	<p>Bienestar integral y armonía personal que impulsan la realización en diversas facetas de la vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un profundo conocimiento de sí mismo.</li> <li>• Evalúa con objetividad sus fortalezas y áreas de mejora.</li> <li>• Confía plenamente en sus propias competencias.</li> <li>• Percibe a los demás de manera imparcial.</li> <li>• Gestiona sus emociones de forma adecuada ante situaciones de estrés.</li> </ul>	Transversal	2.8
<b>Honestidad</b>	<p>Integridad que se manifiesta en la veracidad, la sinceridad y la franqueza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adhiere a las normas sociales.</li> <li>• Prioriza el deber sobre sus intereses personales</li> <li>• Se preocupa por proyectar una imagen pública asociada.</li> <li>• Actúa con rectitud, independientemente de las circunstancias.</li> <li>• Toma decisiones fundamentadas en principios morales sólidos.</li> </ul>	Transversal	2.8

<p><b>Inteligencia Emocional</b></p>	<p>Capacidad de identificar, comprender y regular las emociones, lo cual fomenta interacciones sociales más efectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultiva una profunda autoconciencia emocional, gestiona sus respuestas y canaliza las emociones hacia la productividad y la creatividad, transformando los desafíos emocionales en logros.</li> <li>• Gestiona y dirige sus emociones de manera efectiva.</li> <li>• Convierte las emociones adversas en resultados constructivos.</li> </ul>	<p>Transversal</p>	<p>3</p>
<p><b>Manejo de Conflictos</b></p>	<p>Maneja sus impulsos y emociones con dominio en situaciones de conflicto, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce el espectro emocional de las personas involucradas, incluyéndose así mismo.</li> <li>• Mantiene la serenidad y comunica su respectiva de forma asertiva.</li> <li>• Practica la escucha activa y empática hacia los puntos de vista ajenos.</li> <li>• Contribuye activamente a la búsqueda de soluciones que satisfagan a todos.</li> </ul>	<p>Específica</p>	<p>2.8</p>



<b>Trabajo bajo Presión</b>	Habilidad para mantener un rendimiento óptimo y la calidad del trabajo, incluso bajo presión o con plazos ajustados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene la lucidez mental en todo momento.</li> <li>• Enfoca su atención en la consecución del objetivo.</li> <li>• Preserva la serenidad, gestionando eficazmente la ansiedad.</li> <li>• Desarrolla estrategias para optimizar el uso de sus propias capacidades.</li> </ul>	Transversal	3
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	---

Fuente: Evaluatest, [2024].

### Coordinador(a) de Reclutamiento y Selección

Competencia	Definición	Descriptorios comportamentales	Tipo	Nivel requerido
<b>Apego a Normas</b>	Demuestra integridad al operar bajo principios, políticas y procedimientos establecidos, manteniendo una conducta ética y respetuosa de las normas morales y las buenas costumbres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acata las normas vigentes, reconociendo su valor como regulador del comportamiento social.</li> <li>• ajusta su conducta diaria a las normas establecidas.</li> <li>• Ejerce autocontrol sobre sus reacciones impulsivas.</li> <li>• Se preocupa por proyectar una imagen pública favorable.</li> </ul>	Transversal	3.2
<b>Enfoque a Resultados - Logro de Objetivos</b>	Dirige sus esfuerzos y actividades diarias hacia el cumplimiento efectivo de objetivos clave asignados,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende a fondo los objetivos y su alcance.</li> <li>• Canaliza su energía hacia consecución de resultados tangibles.</li> </ul>	Transversal	2.8

	respetando los plazos y requisitos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra iniciativa y dinamismo para impulsar el progreso.</li> <li>• Actúa con autonomía y proactividad.</li> <li>• Se siente impulsado por la consecución de metas, incluso aquellas que representan un desafío.</li> </ul>		
<b>Estabilidad Emocional</b>	Bienestar integral y armonía personal que impulsan la realización en diversas facetas de la vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un profundo conocimiento de sí mismo.</li> <li>• Evalúa con objetividad sus fortalezas y áreas de mejora.</li> <li>• Confía plenamente en sus propias competencias.</li> <li>• Percibe a los demás de manera imparcial.</li> <li>• Gestiona sus emociones de forma adecuada ante situaciones de estrés.</li> </ul>	Transversal	3.4
<b>Honestidad</b>	Integridad que se manifiesta en la veracidad, la sinceridad y la franqueza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adhiere a las normas sociales.</li> <li>• Prioriza el deber sobre sus intereses personales</li> <li>• Se preocupa por proyectar una imagen pública asociada.</li> <li>• Actúa con rectitud, independientemente de las circunstancias.</li> </ul>	Transversal	3.6

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones fundamentadas en principios morales sólidos.</li> </ul>		
<b>Inteligencia Emocional</b>	Capacidad de identificar, comprender y regular las emociones, lo cual fomenta interacciones sociales más efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultiva una profunda autoconciencia emocional, gestiona sus respuestas y canaliza las emociones hacia la productividad y la creatividad, transformando los desafíos emocionales en logros.</li> <li>• Gestiona y dirige sus emociones de manera efectiva.</li> <li>• Convierte las emociones adversas en resultados constructivos.</li> </ul>	Transversal	3.6
<b>Liderazgo - Supervisión de Procesos</b>	Habilidad para dirigir un equipo hacia la consecución de un objetivo específico, asegurando el cumplimiento riguroso de los procesos y la obtención de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece claramente los resultados esperados.</li> <li>• Diseña un plan de acción para alcanzar dichos resultados.</li> <li>• Garantiza que su equipo se centre en la consecución de las metas.</li> <li>• Realiza un seguimiento exhaustivo para asegurar la calidad de los entregables.</li> </ul>	Transversal	3.4

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfruta los roles de liderazgo y autoridad.</li> </ul>		
<b>Manejo de Conflictos</b>	<p>Maneja sus impulsos y emociones con dominio en situaciones de conflicto, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce el espectro emocional de las personas involucradas, incluyéndose así mismo.</li> <li>• Mantiene la serenidad y comunica su respectiva de forma asertiva.</li> <li>• Practica la escucha activa y empática hacia los puntos de vista ajenos.</li> <li>• Contribuye activamente a la búsqueda de soluciones que satisfagan a todos.</li> </ul>	Específica	3.4
<b>Trabajo bajo Presión</b>	<p>Habilidad para mantener un rendimiento óptimo y la calidad del trabajo, incluso bajo presión o con plazos ajustados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene la lucidez mental en todo momento.</li> <li>• Enfoca su atención en la consecución del objetivo.</li> <li>• Preserva la serenidad, gestionando eficazmente la ansiedad.</li> <li>• Desarrolla estrategias para optimizar el uso de sus propias capacidades.</li> </ul>	Transversal	3.4

Fuente: Evaluatest, [2024].

## Escalas de nivel de Dominio

Escala de Niveles de Dominio			
Nivel	Definición	Brackets	Rango
Nivel 0: Carece de la competencia	En el momento de la evaluación, la persona no demostró la posesión de esta habilidad. Si es necesaria para la obtención de los resultados esperados, se recomienda analizar la factibilidad de que la Organización invierta en ayudar al candidato a desarrollarla.	Carece de la competencia.	0.00 - 0.49
Nivel 1: No demostrada	El nivel con que la persona ha logrado desarrollar esta habilidad es escaso, por lo que no se recomienda que ejecute de forma independiente actividades directamente relacionadas con ella.	Posee mínimas habilidades en esta competencia.	0.50 - 0.89
		Está adquiriendo las habilidades que requiere la competencia.	0.90 - 1.29
		Posee algunas habilidades, pero generalmente no las emplea.	1.30 - 1.69
Nivel 2: En desarrollo	El evaluado es capaz de llevar a cabo algunas actividades que requieran un dominio elemental de la habilidad. Puede enfrentar con eficiencia situaciones sencillas o cotidianas, y lo más recomendable es que se le proporcione supervisión y capacitación para reforzarla.	Empezando a aplicar las habilidades en la competencia.	1.70 - 1.99
		Inconsistente al presentar la competencia.	2.00 - 2.29
		Está fortaleciendo su empleo de las habilidades.	2.30 - 2.59
Nivel 3: Competente	La persona posee un grado de comprensión y dominio de esta habilidad que le permite aplicarla de manera consistente y efectiva en su actividad cotidiana. Se sugiere que se le brinden retroalimentación y coaching en situaciones complejas, novedosas o sin precedente.	Demuestra las habilidades cuando el entorno es favorable.	2.60 - 2.89
		Aplica la competencia en su trabajo cotidiano.	2.90 - 3.19
		Perfeccionamiento de la competencia.	3.20 - 3.49
Nivel 4: Experto	Indica que el evaluado ha logrado consolidar completamente esta habilidad, lo cual le permite aplicarla con una alta efectividad y contribuir a que otras personas la desarrollen. Puede resolver exitosamente problemáticas complejas y novedosas relacionadas con ella.	Especialista en la aplicación de la competencia.	3.50 - 3.69
		Aplica la competencia en escenarios diferentes y novedosos.	3.70 - 3.86
		Transmite sus habilidades a otras personas.	3.87 - 4.00

Fuente: Evaluatest, [2024].

### Anexo C. Modelo de competencias.

#### COMPETENCIAS DEL MODELO ESTRATÉGICO DE VALOR

Nuestra promesa de valor de acuerdo con el MEV es “Proporcionamos y gestionamos el talento calificado que su negocio necesita de una forma más ágil, flexible y segura, para mejorar su productividad”

Competencia	Definición	Descriptorios comportamentales	¿Cómo se mide?	Nivel requerido
<b>Agilidad</b>	Capacidad de una persona para impulsar activamente la realización de tareas, actuar con determinación e iniciativa para la consecución de sus objetivos en tiempo y forma.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muestra empuje para hacer que las cosas sucedan.</li> <li>2. Actúa con autonomía e iniciativa.</li> <li>3. Le motiva alcanzar metas, incluso desafiantes</li> <li>4. Desarrolla tácticas que le permitan optimizar sus propios recursos.</li> <li>5. Cuida la calidad y puntualidad de sus entregas</li> </ol>	<p>A través de las competencias que tangencialmente se relacionan con la agilidad y sus respectivos descriptorios comportamentales . Los primeros tres descriptorios comportamentales pertenecen a la competencia</p> <p><b>Enfoque a Resultados- Logro de Objetivos; los descriptorios 4 y 5 a Trabajo Bajo Presión</b></p>	2.8

<p><b>Flexibilidad</b></p>	<p>Capacidad de ajustar el pensamiento y conductas adquiridas en experiencias previas a las nuevas situaciones, superando creencias o hábitos pasados</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reestructura el conocimiento en formas múltiples y novedosas.</li> <li>2. Identifica con facilidad los requerimientos que plantean las diferentes situaciones.</li> <li>3. Se interesa por proponer planes novedosos.</li> <li>4. Cambia con facilidad de una actividad a otra.</li> <li>5. Ajusta su comportamiento al objetivo a seguir</li> </ol>	<p>Se mide directamente a través de la competencia de <b>Evaluatest Flexibilidad Cognitiva</b>, la cual mide los descriptores comportamentales señalados. Adicionalmente la competencia <b>Aprendizaje al vuelo</b> impacta tangencialmente la flexibilidad a través de los siguientes comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincula los datos nuevos con los ya conocidos.</li> <li>• Aplica lo que aprende en su labor cotidiana.</li> <li>• Reconoce las necesidades de mejora</li> </ul>	<p>2.8</p>
----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------



<b>Organización</b>	Habilidad para ordenar las actividades y las diferentes herramientas de trabajo a fin de que el desempeño sea el adecuado para el logro de objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene el orden en su espacio y actividades.</li> <li>2. Busca estructurar las tareas a realizar.</li> <li>3. Comprende las secuencias y se apega a ellas.</li> <li>4. Cuida los detalles de su trabajo.</li> <li>5. Conserva la disciplina para favorecer el cumplimiento de resultados</li> </ol>	Se mide directamente a través de la competencia de <b>Evaluatetest Organización</b> , la cual mide los descriptores comportamentales señalados.	2.8
<b>Voluntad de aprender</b>	Aptitud y voluntad para adquirir nuevos conocimientos, aplicándolos en la resolución de problemas y el desarrollo de nuevas actividades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abstrae la información relevante del entorno.</li> <li>2. Vincula los datos nuevos con los ya conocidos.</li> <li>3. Aplica lo que aprende en su labor cotidiana.</li> <li>4. Muestra curiosidad intelectual.</li> <li>5. Reconoce las necesidades de mejora</li> </ol>	Se mide directamente a través de la competencia de <b>Evaluatetest Aprendizaje al vuelo</b> , la cual mide los descriptores comportamentales señalados.	2.8
<b>Capacidad de analizar datos</b>	Se refiere a la habilidad de una persona para entender y extraer significado de un conjunto de datos. Implica la	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entiende los conceptos abstractos y las situaciones.</li> <li>2. Visualiza los distintos factores intervinientes.</li> <li>3. Comprende la interrelación existente entre éstos.</li> </ol>	A través de la competencia <b>Solución de Problemas - Capacidad de análisis</b> que tangencialmente se relacionan con	2.8

	capacidad de descomponer información compleja, identificar relaciones entre diferentes variables y entender cómo estos factores se relacionan entre sí.		el análisis de datos.	
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Habilidad para ajustarse y alinearse con los cambios e iniciativas organizacionales innovadoras, modificando su comportamiento cuando sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica los puntos favorables del cambio.</li> <li>2. Es sensible a la importancia de la transición.</li> <li>3. Muestra motivación y seguridad ante lo diferente o ambiguo.</li> <li>4. Busca involucrarse en contextos con nuevos retos.</li> <li>5. Acepta puntos de vista diferentes a los suyos.</li> </ol>	Se mide directamente a través de la competencia de Evaluatest <b>Adaptabilidad al cambio</b> , la cual mide los descriptores comportamentales señalados.	2.8

Fuente: Evaluatest, [2024].

<b>Componente Corporativo</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel Requerido</b>
<b>Enfoque a Resultados-Logro de Objetivos</b>	Habilidad para ajustarse y alinearse con los cambios e iniciativas organizacionales innovadoras, modificando su comportamiento cuando sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.	2.8
<b>Solución de Problemas - Capacidad de análisis</b>	Habilidad para comprender una problemática, distinguiendo las variables que influyen en la misma.	2.8
<b>Capacidad para aprender (Learnability)</b>	Aptitud y voluntad para adquirir nuevos conocimientos, aplicándolos en la resolución de problemas y el desarrollo de nuevas actividades.	2.8
<b>Componente Emocional</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel Requerido</b>
<b>Inteligencia Emocional</b>	Autoconciencia y capacidad de adaptación emocional que posibilitan una gestión eficaz de las relaciones interpersonales.	2.8

<b>Componente Técnico</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel Requerido</b>
<b>Competencias tecnológicas</b>	Potencialidad para adoptar herramientas tecnológicas en el uso cotidiano del rol. Capacidad para implementar y ejecutar procesos digitalizados.	2.6
<b>Conocimiento en inglés</b>	Aptitud para el inglés que permite la comprensión lectora, la expresión escrita y la comunicación verbal.	1.7

### Perfiles de Cargo



## Ejecutivo/a de Reclutamiento y Selección

### Datos generales

<b>País</b>	<b>Dirección a la que pertenece</b>
Colombia	Dirección de Operaciones
<b>ID del puesto Latam</b>	<b>Departamento/Gerencia</b>
LA0326	Gerencia Unidad de Negocios
<b>ID del puesto local</b>	<b>Puesto al que reporta</b>
CO0083	Gerente de Unidad de Negocio
<b>Nivel</b>	<b>Subnivel</b>
Posición sin liderazgo	Colaborador/a
<b>Alcance</b>	<b>Marca</b>
Local	Manpower

### Misión del puesto

Identificar, atraer, evaluar y seleccionar estratégicamente a los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de personal de la empresa cliente, buscando talento de calidad, asegurando que se cumplan los requisitos del puesto y los tiempos establecidos en los ANS.

### Actividades principales

Asistir al cliente en la definición y levantamiento de perfiles de puesto, brindando orientación experta para identificar las competencias y habilidades requeridas para el cargo incluyendo responsabilidades clave, habilidades requeridas, experiencia deseada y características personales relevantes.

Realizar actividades de reclutamiento proactivo, así como de publicar y promocionar ofertas de trabajo en diversos canales, con el fin de atraer candidatos/as calificados.

Desarrollar y ejecutar estrategias efectivas para atraer candidatos potenciales con el fin de cubrir los requerimientos de personal, conforme a los tiempos establecidos en los acuerdos de nivel de servicio definidos previamente (ANS).

Manejar responsablemente ATS, CRM de reclutamiento, herramientas de sourcing, inteligencia artificial (IA) para reclutamiento, analítica de datos y plataformas de empleo.

Realizar entrevistas para evaluar las habilidades técnicas, competencias blandas y la idoneidad cultural de los candidatos, esto comprende también utilizar métodos de entrevista basados en competencias y las políticas de diversidad e inclusión.

Llevar a cabo la verificación de referencias laborales y personales de los candidatos seleccionados para validar la veracidad de la información registrada en la hoja de vida, esto puede implicar contactar a los empleadores anteriores y recopilar información relevante sobre el rendimiento del candidato.

Brindar atención y asesoramiento tanto a candidatos/as como a clientes, asegurando una comunicación efectiva y proporcionando información clara y precisa sobre los servicios ofrecidos, el estado de los procesos de selección proporcionando una experiencia positiva en general.

Llevar a cabo un seguimiento continuo al servicio prestado y a la satisfacción de los candidatos/as y empleados/as vinculados, garantizando un alto nivel de calidad y atención personalizada.

Generar y emitir órdenes de servicio para la facturación del servicio prestado, asegurando una documentación precisa y oportuna para el registro y seguimiento adecuado de las transacciones.

### **Formación**

---

Profesional en Psicología - Requerido.

Manejo de Office, redacción y ortografía - Deseable.

### **Idioma**

---

No requiere.

### **Experiencia laboral**

---

1 año en cargos similares - Requerido.

### **Indicadores Clave**

---

#### **Indicadores de Resultado:**

Tasa de cubrimiento on-time

Resultado de NPS clientes

---

---

Cultura de la información

**Indicadores de Gestión:**

Efectividad en la consecución de candidatos/candidatas = número de vacantes solicitadas / número de candidatos(as) efectivos(as) entregados(as) al cliente

Tiempo de respuesta = fecha de activación del requerimiento / fecha entrega candidatos

Cubrimiento = Fecha de activación del requerimiento / fecha cierre del requerimiento

**Rendición de Cuentas**

---

Objetivos Smart

Evaluación de desempeño por competencias (valoración del compromiso)

**Proyección del cargo**

---

Ejecutivo de Reclutamiento y Selección PERMS

Ejecutivo(a) de Cuenta

Coordinador de Selección

**Condiciones Generales**

---

Si una persona no cumple con el entrenamiento, se definirán las acciones de la empresa o el compromiso por parte del candidato(a), empleado(a) para lograrlo; se debe hacer seguimiento de acuerdo con el tiempo que se determine para ello.

La educación puede ser reemplazada por la experiencia cuando no se acredite la formación requerida.

Las competencias requeridas para este cargo se encuentran definidas en la Matriz de competencias para el personal Staff, así mismo se relaciona el proyecto EVALUATEST para evaluar el nivel de las mismas.

En ManpowerGroup no se solicita ningún tipo de examen médico discriminatorio para acceder a las oportunidades de empleo.

Para acceder a promociones o ascensos se consideran los criterios definidos en el Sistema de Gestión de Equidad Laboral en el capítulo de Promoción y desarrollo profesional.

En ManpowerGroup Colombia los procesos de selección y contratación, garantizan la competencia e idoneidad de nuestros empleados y empleadas. Fomentamos, impulsamos y asumimos acciones propias para promover la igualdad de trato y oportunidades, la equidad de género y el principio de la no discriminación entre hombres y mujeres en la búsqueda de eliminar las desigualdades en el acceso al empleo.

---

---

## Información adicional

### Interacción con el cliente

B- Alguna interacción directa sobre el servicio al cliente.

#### Consecuencia/ impacto de un error

B- Impacto medio.

#### Número de colaboradores a cargo

A- Posición sin liderazgo.

#### Nivel de puestos a cargo

A- Posición sin liderazgo.

#### Nivel de red de contactos

C- Con otros grupos de trabajo de mayor nivel.

#### Manejo de información confidencial

B- Maneja información sobre estrategias organizacionales.

#### Solución de problemas

B- Solución de problemas de baja complejidad, requieren una elección entre alternativas conocidas o procedimientos establecidos.

#### Necesidad de viajar

B- No.

## Responsabilidades en seguridad y salud

1. Velar por el bienestar integral de su salud.
2. Proporcionar datos precisos y detallados sobre su condición de salud.
3. Acatar las directrices y normativas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa.
4. Notificar sin demora a la empresa sobre los riesgos y peligros presentes en su área de trabajo.
5. Asistir y participar en los entrenamientos sobre seguridad y salud en el trabajo definidos en el plan de formación del SG-SST.
6. Participar activamente y contribuir al cumplimiento de las metas del SG-SST.

## Asistente de Reclutamiento y Selección

### Datos generales

<b>País</b>	<b>Dirección a la que pertenece</b>
Colombia	Dirección de Operaciones
<b>ID del puesto Latam</b>	<b>Departamento/Gerencia</b>
LA0174	Gerencia Unidad de Negocios
<b>ID del puesto local</b>	<b>Puesto al que reporta</b>
CO0167	Gerente de Unidad de Negocio
<b>Nivel</b>	<b>Subnivel</b>
Posición sin liderazgo	Colaborador/a
<b>Alcance</b>	<b>Marca</b>
Local	Manpower

### Misión del puesto

Identificar, atraer y preseleccionar a los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de personal de la empresa cliente, buscando talento de calidad, asegurando que se cumplan los requisitos del puesto y los tiempos establecidos en los ANS.

### Actividades principales

Proporcionar orientación al público o candidatos sobre cómo participar de los procesos de selección, mejorar su perfil profesional y ofrecer recomendaciones para la búsqueda de empleo.

Realizar actividades de reclutamiento proactivo, así como de publicar y promocionar ofertas de trabajo en diversos canales, con el fin de atraer candidatos/as calificados.

Desarrollar y ejecutar estrategias efectivas para atraer candidatos potenciales con el fin de cubrir los requerimientos de personal, conforme a los tiempos establecidos en los acuerdos de nivel de servicio definidos previamente (ANS).

Manejar responsablemente ATS, CRM de reclutamiento, herramientas de sourcing, inteligencia artificial (IA) para reclutamiento, analítica de datos y plataformas de empleo.

Llevar a cabo la verificación de referencias laborales y personales de los candidatos seleccionados para validar la veracidad de la información registrada en la hoja de vida, esto puede implicar contactar a los empleadores anteriores y recopilar información relevante sobre el rendimiento del candidato.

Brindar apoyo a las demás funciones de los procesos de reclutamiento y selección

Mantener registros precisos y completos de todos los procesos de selección, candidatos y resultados en los sistemas de información de acuerdo a la cultura de la información.

---

### **Formación**

Técnico o Tecnólogo en Ciencias Humanas o Administrativas o afines - Requerido.

Manejo de Office, redacción y ortografía - Deseable.

---

### **Idioma**

No requiere.

---

### **Experiencia laboral**

6 meses en cargos similares - Requerido.

---

### **Indicadores Clave**

#### **Indicadores de Resultado:**

Tasa de cubrimiento on-time

Resultado de NPS clientes

Cultura de la información

#### **Indicadores de Gestión:**

Efectividad en la consecución de candidatos/candidatas = número de vacantes solicitadas / número de candidatos(as) efectivos(as) entregados(as) al cliente

Tiempo de respuesta = fecha de activación del requerimiento / fecha entrega candidatos

Cubrimiento = Fecha de activación del requerimiento / fecha cierre del requerimiento

---

### **Rendición de Cuentas**

Objetivos Smart

Evaluación de desempeño por competencias (valoración del compromiso)

---

---

### Proyección del cargo

---

Asistente de Reclutamiento y Selección PERMS

Asistente Administrativo

Ejecutivo de Reclutamiento y Selección

Ejecutivo(a) de Cuenta

### Condiciones Generales

---

Si una persona no cumple con el entrenamiento, se definirán las acciones de la empresa o el compromiso por parte del candidato(a), empleado(a) para lograrlo; se debe hacer seguimiento de acuerdo con el tiempo que se determine para ello.

La educación puede ser reemplazada por la experiencia cuando no se acredite la formación requerida.

Las competencias requeridas para este cargo se encuentran definidas en la Matriz de competencias para el personal Staff, así mismo se relaciona el proyecto EVALUATEST para evaluar el nivel de las mismas.

En ManpowerGroup no se solicita ningún tipo de examen médico discriminatorio para acceder a las oportunidades de empleo.

Para acceder a promociones o ascensos se consideran los criterios definidos en el Sistema de Gestión de Equidad Laboral en el capítulo de Promoción y desarrollo profesional.

En ManpowerGroup Colombia los procesos de selección y contratación, garantizan la competencia e idoneidad de nuestros empleados y empleadas. Fomentamos, impulsamos y asumimos acciones propias para promover la igualdad de trato y oportunidades, la equidad de género y el principio de la no discriminación entre hombres y mujeres en la búsqueda de eliminar las desigualdades en el acceso al empleo.

### Información adicional

---

#### **Interacción con el cliente**

B- Alguna interacción directa sobre el servicio al cliente.

#### **Consecuencia/ impacto de un error**

B- Impacto medio.

#### **Número de colaboradores a cargo**

A- Posición sin liderazgo.

#### **Nivel de puestos a cargo**

A- Posición sin liderazgo.

---

---

### Nivel de red de contactos

C- Con otros grupos de trabajo de mayor nivel.

### Manejo de información confidencial

B- Maneja información sobre estrategias organizacionales.

### Solución de problemas

B- Solución de problemas de baja complejidad, requieren una elección entre alternativas conocidas o procedimientos establecidos.

### Necesidad de viajar

B- No.

## Responsabilidades en seguridad y salud

1. Velar por el bienestar integral de su salud.
2. Proporcionar datos precisos y detallados sobre su condición de salud.
3. Acatar las directrices y normativas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa.
4. Notificar sin demora a la empresa sobre los riesgos y peligros presentes en su área de trabajo.
5. Asistir y participar en los entrenamientos sobre seguridad y salud en el trabajo definidos en el plan de formación del SG-SST.
6. Participar activamente y contribuir al cumplimiento de las metas del SG-SST.

### Asistente de Atracción de Talento

#### Datos generales

#### País

Colombia

#### Dirección a la que pertenece

Dirección de People And Culture

#### ID del puesto Latam

LA0294

#### Departamento/Gerencia

Dirección de People And Culture

<b>ID del puesto local</b>	<b>Puesto al que reporta</b>
CO0032	Director/a de People & Culture
<b>Nivel</b>	<b>Subnivel</b>
Posición sin liderazgo	Colaborador/a
<b>Alcance</b>	<b>Marca</b>
Local	ManpowerGroup

### Misión del puesto

Identificar, seleccionar y gestionar aprendices cualificados para programas de formación y de contratación de aprendices en ManpowerGroup.

### Actividades principales

Proporcionar orientación al público o candidatos sobre cómo participar de los procesos de selección, mejorar su perfil profesional y ofrecer recomendaciones para la búsqueda de empleo.

Realizar actividades de reclutamiento proactivo, así como de publicar y promocionar ofertas de trabajo en diversos canales, con el fin de atraer candidatos/as calificados.

Desarrollar y ejecutar estrategias efectivas para atraer candidatos potenciales con el fin de cubrir los requerimientos de personal, conforme a los tiempos establecidos en los acuerdos de nivel de servicio definidos previamente (ANS).

Manejar responsablemente ATS, CRM de reclutamiento, herramientas de sourcing, inteligencia artificial (IA) para reclutamiento, analítica de datos y plataformas de empleo.

Llevar a cabo la verificación de referencias laborales y personales de los candidatos seleccionados para validar la veracidad de la información registrada en la hoja de vida, esto puede implicar contactar a los empleadores anteriores y recopilar información relevante sobre el rendimiento del candidato.

Brindar apoyo a las demás funciones de los procesos de reclutamiento y selección

Mantener registros precisos y completos de todos los procesos de selección, candidatos y resultados en los sistemas de información de acuerdo a la cultura de la información.



Proporcionar orientación al público o candidatos sobre cómo participar de los procesos de selección, mejorar su perfil profesional y ofrecer recomendaciones para la búsqueda de empleo.

Brindar apoyo a las demás funciones de los procesos de reclutamiento y selección.

### **Formación**

Técnico o Tecnólogo en Ciencias Humanas o Administrativas o afines - Requerido.

Manejo de Office, redacción y ortografía - Deseable.

### **Idioma**

No requiere.

### **Experiencia laboral**

1 año en cargos similares - Requerido.

### **Indicadores Clave**

#### **Indicadores de Resultado:**

Tasa de cubrimiento on-time

Resultado de NPS clientes

Cultura de la información

#### **Indicadores de Gestión:**

Efectividad en la consecución de candidatos/candidatas = número de vacantes solicitadas / número de candidatos(as) efectivos(as) entregados(as)

Tiempo de respuesta = fecha de activación del requerimiento / fecha entrega candidatos

Cubrimiento = Fecha de activación del requerimiento / fecha cierre del requerimiento

### **Rendición de Cuentas**

Objetivos Smart

Evaluación de desempeño por competencias (valoración del compromiso)

### **Proyección del cargo**

Asistente de Reclutamiento y Selección PERMS

Asistente Administrativo

Consultor de atracción de Talento

Ejecutivo de Reclutamiento y Selección

Ejecutivo(a) de Cuenta

### **Condiciones Generales**

---

Si una persona no cumple con el entrenamiento, se definirán las acciones de la empresa o el compromiso por parte del candidato(a), empleado(a) para lograrlo; se debe hacer seguimiento de acuerdo con el tiempo que se determine para ello.

La educación puede ser reemplazada por la experiencia cuando no se acredite la formación requerida.

Las competencias requeridas para este cargo se encuentran definidas en la Matriz de competencias para el personal Staff, así mismo se relaciona el proyecto EVALUATEST para evaluar el nivel de las mismas.

En ManpowerGroup no se solicita ningún tipo de examen médico discriminatorio para acceder a las oportunidades de empleo.

Para acceder a promociones o ascensos se consideran los criterios definidos en el Sistema de Gestión de Equidad Laboral en el capítulo de Promoción y desarrollo profesional.

En ManpowerGroup Colombia los procesos de selección y contratación, garantizan la competencia e idoneidad de nuestros empleados y empleadas. Fomentamos, impulsamos y asumimos acciones propias para promover la igualdad de trato y oportunidades, la equidad de género y el principio de la no discriminación entre hombres y mujeres en la búsqueda de eliminar las desigualdades en el acceso al empleo.

### **Información adicional**

---

#### **Interacción con el cliente**

B- Alguna interacción directa sobre el servicio al cliente.

#### **Consecuencia/ impacto de un error**

B- Impacto medio.

#### **Número de colaboradores a cargo**

A- Posición sin liderazgo.

#### **Nivel de puestos a cargo**

A- Posición sin liderazgo.

#### **Nivel de red de contactos**

C- Con otros grupos de trabajo de mayor nivel.

---

---

### Manejo de información confidencial

B- Maneja información sobre estrategias organizacionales.

### Solución de problemas

B- Solución de problemas de baja complejidad, requieren una elección entre alternativas conocidas o procedimientos establecidos.

### Necesidad de viajar

B- No.

## Responsabilidades en seguridad y salud

1. Velar por el bienestar integral de su salud.
2. Proporcionar datos precisos y detallados sobre su condición de salud.
3. Acatar las directrices y normativas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa.
4. Notificar sin demora a la empresa sobre los riesgos y peligros presentes en su área de trabajo.
5. Asistir y participar en los entrenamientos sobre seguridad y salud en el trabajo definidos en el plan de formación del SG-SST.
6. Participar activamente y contribuir al cumplimiento de las metas del SG-SST.

### Consultor(a) de Atracción de Talento

#### Datos generales

<b>País</b>	<b>Dirección a la que pertenece</b>
Colombia	Dirección de People And Culture
<b>ID del puesto Latam</b>	<b>Departamento/Gerencia</b>
LA0303	Dirección de People And Culture
<b>ID del puesto local</b>	<b>Puesto al que reporta</b>
CO0171	Gerente de Business Professionals

<b>Nivel</b>	<b>Subnivel</b>
Posición sin liderazgo	Colaborador/a
<b>Alcance</b>	<b>Marca</b>
Local	ManpowerGroup

### **Misión del puesto**

Desarrollar e implementar estrategias de reclutamiento proactivas para identificar y atraer talento de alto potencial, alineando las habilidades y competencias de los candidatos con las necesidades estratégicas para el personal staff de ManpowerGroup

### **Actividades principales**

Gestionar procesos de selección internos eficientes y transparentes, garantizando la igualdad de oportunidades y la selección de los candidatos más calificados para cubrir las vacantes, fortaleciendo la cultura de movilidad interna

Analizar los perfiles y currículums de los candidatos determinando su idoneidad para el puesto, esto implica revisar la experiencia laboral, educación y otros aspectos relevantes para tomar decisiones de selección informadas y ajustarse al nivel de afinidad de los perfiles requeridos.

Desarrollar y ejecutar estrategias efectivas para atraer candidatos potenciales con el fin de cubrir los requerimientos de personal, conforme a los tiempos establecidos en los acuerdos de nivel de servicio definidos previamente (ANS).

Mantener relaciones positivas con los candidatos, esto implica brindar retroalimentación a los candidatos, mantenerlos informados sobre el estado del proceso de selección y proporcionar una experiencia positiva en general.

Proporcionar orientación al público o candidatos sobre cómo participar de los procesos de selección, mejorar su perfil profesional y ofrecer recomendaciones para la búsqueda de empleo.

Brindar apoyo a las demás funciones de los procesos de reclutamiento y selección

Mantener registros precisos y completos de todos los procesos de selección, candidatos y resultados en los sistemas de información de acuerdo a la cultura de la información.

### **Formación**

Profesional en Psicología o áreas Administrativas - Requerido.

Manejo de Office, redacción y ortografía - Deseable.

### **Idioma**

No requiere.

### **Experiencia laboral**

3 años en cargos similares - Requerido.

### **Indicadores Clave**

#### **Indicadores de Resultado:**

Tasa de cubrimiento on-time

Resultado de NPS clientes

Cultura de la información

#### **Indicadores de Gestión:**

Efectividad en la consecución de candidatos/candidatas = número de vacantes solicitadas / número de candidatos(as) efectivos(as) entregados(as)

Tiempo de respuesta = fecha de activación del requerimiento / fecha entrega candidatos

Cubrimiento = Fecha de activación del requerimiento / fecha cierre del requerimiento

### **Rendición de Cuentas**

Objetivos Smart

Evaluación de desempeño por competencias (valoración del compromiso)

### **Proyección del cargo**

Coordinador de Reclutamiento y Selección

Consultor de Carrera y Desarrollo Organizacional

Coordinador de Operaciones

### **Condiciones Generales**

Si una persona no cumple con el entrenamiento, se definirán las acciones de la empresa o el compromiso por parte del candidato(a), empleado(a) para lograrlo; se debe hacer seguimiento de acuerdo con el tiempo que se determine para ello.



La educación puede ser reemplazada por la experiencia cuando no se acredite la formación requerida.

Las competencias requeridas para este cargo se encuentran definidas en la Matriz de competencias para el personal Staff, así mismo se relaciona el proyecto EVALUATEST para evaluar el nivel de las mismas.

En ManpowerGroup no se solicita ningún tipo de examen médico discriminatorio para acceder a las oportunidades de empleo.

Para acceder a promociones o ascensos se consideran los criterios definidos en el Sistema de Gestión de Equidad Laboral en el capítulo de Promoción y desarrollo profesional.

En ManpowerGroup Colombia los procesos de selección y contratación, garantizan la competencia e idoneidad de nuestros empleados y empleadas. Fomentamos, impulsamos y asumimos acciones propias para promover la igualdad de trato y oportunidades, la equidad de género y el principio de la no discriminación entre hombres y mujeres en la búsqueda de eliminar las desigualdades en el acceso al empleo.

### **Información adicional**

#### **Interacción con el cliente**

B- Alguna interacción directa sobre el servicio al cliente.

#### **Consecuencia/ impacto de un error**

C- Impacto alto.

#### **Número de colaboradores a cargo**

A- Posición sin liderazgo.

#### **Nivel de puestos a cargo**

A- Posición sin liderazgo.

#### **Nivel de red de contactos**

C- Con otros grupos de trabajo de mayor nivel.

#### **Manejo de información confidencial**

C- Maneja información confidencial de los clientes y/o colaboradores/as (acceso a la base de datos general)

#### **Solución de problemas**

C- Solución de problemas de mediana complejidad que requieren identificar patrones, juicios, conocimientos y experiencia del área profesional.

#### **Necesidad de viajar**



B- No.

## Responsabilidades en seguridad y salud

1. Velar por el bienestar integral de su salud.
2. Proporcionar datos precisos y detallados sobre su condición de salud.
3. Acatar las directrices y normativas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa.
4. Notificar sin demora a la empresa sobre los riesgos y peligros presentes en su área de trabajo.
5. Asistir y participar en los entrenamientos sobre seguridad y salud en el trabajo definidos en el plan de formación del SG-SST.
6. Participar activamente y contribuir al cumplimiento de las metas del SG-SST.



### Coordinador(a) de Reclutamiento y Selección

#### Datos generales

<b>País</b>	<b>Dirección a la que pertenece</b>
Colombia	Dirección de Operaciones
<b>ID del puesto Latam</b>	<b>Departamento/Gerencia</b>
LA0161	Gerencia Unidad de Negocios
<b>ID del puesto local</b>	<b>Puesto al que reporta</b>
CO0171	Gerente de Unidad de Negocio
<b>Nivel</b>	<b>Subnivel</b>
Líder	Mando Medio
<b>Alcance</b>	<b>Marca</b>
Local	Manpower

#### Misión del puesto

Liderar la coordinación integral de los procesos de selección para personal temporal, desde la definición de perfiles hasta la contratación, asegurando la cobertura oportuna de las necesidades de personal y el cumplimiento de los estándares de calidad de la organización para clientes staffing.

### **Actividades principales**

---

Mantener al equipo de reclutamiento actualizado mediante formación, compartiendo conocimientos técnicos innovadores para mejorar sus procesos.

Implementar estrategias de búsqueda de candidatos de alto potencial, utilizando diversas plataformas y canales para dar visibilidad de las vacantes.

Ofrecer una experiencia positiva y personalizada a candidatos y clientes, manteniendo una comunicación clara y efectiva durante todo el proceso de R&S.

Realizar visitas a clientes para comprender sus necesidades de talento ofrecer soluciones de reclutamiento y selección personalizadas.

Generar informes estadísticos sobre los procesos de reclutamiento, identificando tendencias y oportunidades de mejora.

Colaborar con los clientes para crear descripciones de puestos precisas, utilizando técnicas de análisis de competencias y conocimiento del mercado laboral.

Utilizar y analizar pruebas para evaluar candidatos, proporcionando informes y recomendaciones para la toma de decisiones.

### **Formación**

---

Profesional en Psicología o áreas Administrativas - Requerido.

Manejo de Office, redacción y ortografía - Deseable.

### **Idioma**

---

Inglés – Intermedio - Requerido

### **Experiencia laboral**

---

3 años en cargos similares - Requerido.

### **Indicadores Clave**

---

#### **Indicadores de Resultado:**

Tasa de cubrimiento on-time

Resultado de NPS clientes

---

---

Cultura de la información

**Indicadores de Gestión:**

Tiempo de respuesta = fecha de activación del requerimiento / fecha entrega candidatos

Cubrimiento = Fecha de activación del requerimiento / fecha cierre del requerimiento

**Rendición de Cuentas**

---

Objetivos Smart

Evaluación de desempeño por competencias (valoración del compromiso)

**Proyección del cargo**

---

Coordinador Nacional de Operaciones

Gerente de Operaciones

Gerente de Unidad de Negocio

**Condiciones Generales**

---

Si una persona no cumple con el entrenamiento, se definirán las acciones de la empresa o el compromiso por parte del candidato(a), empleado(a) para lograrlo; se debe hacer seguimiento de acuerdo con el tiempo que se determine para ello.

La educación puede ser reemplazada por la experiencia cuando no se acredite la formación requerida.

Las competencias requeridas para este cargo se encuentran definidas en la Matriz de competencias para el personal Staff, así mismo se relaciona el proyecto EVALUATEST para evaluar el nivel de las mismas.

En ManpowerGroup no se solicita ningún tipo de examen médico discriminatorio para acceder a las oportunidades de empleo.

Para acceder a promociones o ascensos se consideran los criterios definidos en el Sistema de Gestión de Equidad Laboral en el capítulo de Promoción y desarrollo profesional.

En ManpowerGroup Colombia los procesos de selección y contratación, garantizan la competencia e idoneidad de nuestros empleados y empleadas. Fomentamos, impulsamos y asumimos acciones propias para promover la igualdad de trato y oportunidades, la equidad de género y el principio de la no discriminación entre hombres y mujeres en la búsqueda de eliminar las desigualdades en el acceso al empleo.

**Información adicional**

---

**Interacción con el cliente**

---

---

C- Considerable interacción directa sobre el servicio al cliente.

**Consecuencia/ impacto de un error**

B- Impacto Medio.

**Número de colaboradores a cargo**

B- Lidera entre 1 y 5 personas.

**Nivel de puestos a cargo**

B- Lidera personal profesional.

**Nivel de red de contactos**

D- Alguna relación externa.

**Manejo de información confidencial**

C- Maneja información confidencial de los clientes y/o colaboradores/as (acceso a la base de datos general)

**Solución de problemas**

C- Solución de problemas de mediana complejidad que requieren identificar patrones, juicios, conocimientos y experiencia del área profesional.

Necesidad de viajar

B- No.

**Responsabilidades en seguridad y salud**  

1. Velar por el bienestar integral de su salud.
2. Proporcionar datos precisos y detallados sobre su condición de salud.
3. Acatar las directrices y normativas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa.
4. Notificar sin demora a la empresa sobre los riesgos y peligros presentes en su área de trabajo.
5. Asistir y participar en los entrenamientos sobre seguridad y salud en el trabajo definidos en el plan de formación del SG-SST.
6. Participar activamente y contribuir al cumplimiento de las metas del SG-SST.

## **Anexo D. Plan de capacitación**

### **Plan de capacitación:**

#### **Objetivo General:**

Informar a todos los equipos de R&S de ManpowerGroup el nuevo modelo de competencias y la actualización de la descripción de los puestos de trabajo para entender sus rutas de carrera y contribución a la compañía.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Introducir a los equipos con los conceptos y fundamentos del nuevo modelo de competencias para equipos de R&S.
2. Exponer las competencias clave que requieren el MEV para los roles de R&S.
3. Incentivar la aplicación del nuevo modelo de competencias en los equipos de R&S actuales.
4. Recopilar la retroalimentación y sugerencias para mejorar continuamente el modelo y la aplicación de este.

#### **Público Objetivo:**

1. Equipos de reclutamiento y selección de Manpower.
2. Coordinadores de reclutamiento y selección.
3. Consultores de carrera y desarrollo organizacional
4. Gerentes de Reclutamiento y Selección

#### **Módulos de Capacitación:**

1. **Introducción al Nuevo Modelo de Competencias:** Fundamentos y principios del nuevo modelo de Manpower y beneficios del modelo para la atracción de talento.
  2. **Competencias Clave para Roles de Atracción de Talento:** Descripción detallada de cada competencia, comportamientos observables asociados a cada competencia y niveles de dominio de las competencias.
  3. **Aplicación Práctica del Modelo:** Integración del modelo en el proceso de reclutamiento y selección.
  4. **Retroalimentación y Mejora Continua:** Recopilación de comentarios y sugerencias de los participantes, análisis de resultados y métricas de la capacitación, identificación
-

de áreas de oportunidad y mejora y como realizar un correcto seguimiento a los nuevos ingresos.

**Metodología:**

1. Sesiones teóricas y prácticas.
2. Assessment Center (centro de valoración)

**Recursos:**

- Facilitadores expertos en reclutamiento y selección.
- Caso tipo assessment (centro de valoración)
- Batería psicométrica
- Formato de evaluación de competencias

**Cronograma:**

**Fase 1:** Diseño, desarrollo de materiales y aprobación de material (1 semana).

**Fase 2:** Sesiones de capacitación presenciales y virtuales (1 semana).

**Fase 3:** Aplicación y evaluación del modelo presencial y virtual (1 semana)

**Fase 4:** Seguimiento y evaluación (1 semana)

**Invitación:**





**Presentación del contenido:**



## Focus Group: Conversemos Sobre los Roles de Atracción de Talento

- Dirección de Operaciones: Juan Camilo Garcés, Juan Esteban Alvarez, Silvana Sepulveda y Juliana Mercedes Cely.  
Gerentes de UdN y Coordinadores de línea (20)
- Dirección de Experiencia de Clientes: Adriana María Suarez.
- Experis: Ricardo Morales y Marcela Narvaez.
- Dirección Comercial: Jorge Macías y Managing BDM.
- Dirección de People: Carolina Díaz.
- Equipos de Atracción de Talento

Moderadores: Rodrigo Santos y Sergio Ardila



## Roles de Atracción de Talento ¿Cuál es su misión?

Garantizar la **satisfacción** de **clientes y empleados(as)** a través de la prestación de una **excelente experiencia y servicio**.

Competencia Actuales	Definición
Estabilidad Emocional	Satisfacción y adecuación personal que permite buscar la plenitud en las diferentes áreas de la vida.
Liderazgo-Desarrollo de Personas	Capacidad para guiar a grupos de personas y equipos de trabajo hacia un fin específico; capacitándolos, supervisándolos y delegando efectivamente las diferentes responsabilidades.
Manejo de Conflictos	Capacidad para mantener el control de impulsos y emociones en situaciones conflictivas, tratando de encontrar soluciones que resulten beneficiosas para los implicados.
Apego a Normas	Capacidad para trabajar bajo principios, políticas y procedimientos establecidos mostrando ética y respeto por la moral y las buenas costumbres.
Honestidad	Cualidad de la persona de decir la verdad, ser sincero y franco.
Trabajo Bajo Presión	Capacidad para mantener un buen desempeño y calidad en el trabajo aún bajo una carga pesada de actividades o con tiempos reducidos.
Actitud de Servicio	Disposición para ser útil a otras personas siendo amable y anticipándose a sus necesidades y posibles requerimientos.
Inteligencia Emocional	Reconocimiento y manejo adaptativo de los sentimientos que permite una gestión efectiva de las relaciones interpersonales

Competencias valoradas	9
Competencias transversales	7
Competencias específicas	2

### Roles de Atracción de Talento

#### Hoy

- ✓ Da **respuestas** a lo requerimientos del cliente.
- ✓ No anticipa nuevas **necesidades**.
- ✓ No se inmiscuye en los asuntos estratégicos del cliente.

### Roles de Atracción de Talento

#### Del futuro

- ✓ **Consultivo**.
- ✓ Propone **mejoras** y optimizaciones en la operación con el cliente.
- ✓ Se anticipa a nuevas **oportunidades** de negocio.
- ✓ Se fundamenta en la analítica de datos para la toma de decisiones.
- ✓ Su comunicación es persuasiva y genera credibilidad.
- ✓ Es de respuesta ágil, pero nunca ligera.
- ✓ **Proactivo** vs **reactivo**.
- ✓ Evita que al cliente procesos innecesarios.



## Clasificación de Clientes

Segmento	Definición	Venta	% contribución
Peak Nivel 1	Alta venta, alta rentabilidad	Mayor o igual a 40K USD mes	Mayor o igual al 5%
Peak Nivel 2	Baja venta, alta rentabilidad	Menor a 40K USD mes	Mayor o igual al 5%
Potencial Peak			Mayor o igual al 4% inferior al 5%
Drain	Alta venta, baja rentabilidad	Mayor o igual a 40K USD mes	Menor al 4%
Desert	Baja venta, baja rentabilidad	Menor a 40K USD mes	Menor al 4%

## ¿Qué dicen los clientes hoy?

Mejorar selección
Mejorar tiempos de respuesta
Mayor acompañamiento
Mejorar la comunicación
Mejora continua
Ser más estratégicos
Ajuste a la necesidad del cliente



## QUÉ HACER...

- Definición del rol y análisis de **competencias**
- Qué dicen nuestros clientes (Resultados **NPS**)



## ¿Cómo ayudar al cliente convenience?

- ✓Agilidad y rapidez de respuesta.
- ✓Asesoría en todos los pasos, pues nuestro cliente desconoce cómo funciona el staffing.
- ✓Atraer buenos candidatos pues su marca empleadora no es atractiva.
- ✓“Evitar” burocracia.
- ✓Lograr propuestas del sueldo bajo con muchos incentivos para las posiciones.
- ✓Conocimiento de una marca global.
- ✓Seguridad jurídica.



## RETO

- Encontrar una solución de reclutamiento que se adapte a las necesidades de la empresa.
- Complementar la plantilla del personal en el menor tiempo posible.



## Centro de Valoración

➤ **Momento 1**

**Sesión asincrónica:** Proyecto Evaluatetest + Evaluación de redacción bajo condiciones de estrés simulado.

➤ **Momento 2**

**Sesión sincrónica:** assessment center grupal entre 5 y 6 EC.




### Cronograma de assessments

Nombre	Nombre empleado	Correo	Fecha y hora	Lugar	Grupo
Alvaro Andres	ALVARO ANDRES NAVARRETE	alvaro.navarrete@manpower.com.co	20 de junio de 2025 8:00 a.m. - 11:00 a.m.	Elemento	3
Geydy Tatiana	GEYDY TATIANA MANCIPE SICUARIZA	tatiana.mancipe@manpower.com.co	20 de junio de 2025 8:00 a.m. - 11:00 a.m.	Elemento	3
Daniel Armando	DANIEL ARMANDO GIL DIAZ	daniel.gil@manpower.com.co	20 de junio de 2025 8:00 a.m. - 11:00 a.m.	Elemento	3
Adriana Patricia	ADRIANA PATRICIA PADILLA GARCIA	adriana.padilla@manpower.com.co	20 de junio de 2025 8:00 a.m. - 11:00 a.m.	Elemento	3
Egna Viviana	EGNA VIVIANA JIMENEZ MORENO	viviana.jimenez@manpower.com.co	20 de junio de 2025 8:00 a.m. - 11:00 a.m.	Elemento	3
Lina Omaira	LINA OMAIRA SANABRIA BOHORQUEZ	lina.sanabria@manpower.com.co	20 de junio de 2025 8:00 a.m. - 11:00 a.m.	Elemento	3
Luz Miriam	LUZ MIRIAM JAIMES ROJAS	luz.jaimes@manpower.com.co	21 de junio de 2025 8:00 a.m. - 11:00 a.m.	Elemento	1
Johana	JOHANA RODRIGUEZ PULIDO	iohana.rodrieuez@manpower.com.co	21 de junio de 2025 8:00 a.m. - 11:00 a.m.	Elemento	1

Nota: La empresa indica no realizar una propuesta tan robusta del plan de capacitación ya que a través del MEV. Tendrá que hacer algunos ajustes internos en cuestiones de formatos y la manera de presentar la información antes de lanzar el plan de capacitación que no podrán estar definidos para el tiempo de la consultoría.

**Anexo E. Material de divulgación.**

**Formato de evaluación de competencias:**



FECHA: CARGO VALORADO: Ejecutivo(a) d

COMPETENCIA / CANDIDATO	"Actitud de Servicio Comercial-Intangibles"					"Comunicación Efectiva"				"Enfoque a Resultados-Logro d				
	Capacidad para identificar y comprender las necesidades que el cliente tiene en relación a un servicio o bien intangible, e influir sobre su decisión de compra.					Habilidad para intercambiar ideas con otros por medio de la escucha efectiva, expresión clara e intención adecuada en los mensajes que envía.				Capacidad para orientar los esfuerzos y acti garantizar el cumplimiento de los objetivos acuerdo con el tiempo y requisitos				
	Excelente	Satisfactorio	Adecuado	Deficiente	Resultado	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca	Resultado	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	N
		x			75%			x		50%			x	
					FALSO					FALSO				
					FALSO					FALSO				
					FALSO					FALSO				
					FALSO					FALSO				
					FALSO					FALSO				
					FALSO					FALSO				
					FALSO					FALSO				
					FALSO					FALSO				

**PLANILLA DE VALORACIÓN**

CARGO VALORADO: Ejecutivo(a) de cuenta VALORADOR:

"Enfoque a Resultados-Logro de Objetivos"					"Solución de Problemas - Capacidad de análisis"				"Inteligencia Emocional"							
Capacidad para orientar los esfuerzos y actividades cotidianas a garantizar el cumplimiento de los objetivos clave asignados, de acuerdo con el tiempo y requisitos esperados.					Habilidad para comprender una problemática, distinguiendo las variables que influyen en la misma.				Reconocimiento y manejo adaptativo de los sentimientos que permite una gestión efectiva de las relaciones interpersonales					Capacidad para n trabajo aún bajo ur		
Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca	Resultado	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca	Resultado	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca	Resultado	Muy frecuente	Frecuente
		x		50%			x		50%			x		50%		
				FALSO					FALSO					FALSO		
				FALSO					FALSO					FALSO		
				FALSO					FALSO					FALSO		
				FALSO					FALSO					FALSO		
				FALSO					FALSO					FALSO		
				FALSO					FALSO					FALSO		
				FALSO					FALSO					FALSO		

"Inteligencia Emocional"					"Trabajo Bajo Presión"					"Apego a Normas"					
Reconocimiento y manejo adaptativo de los sentimientos que permite una gestión efectiva de las relaciones interpersonales					Capacidad para mantener un buen desempeño y calidad en el trabajo aún bajo una carga pesada de actividades o con tiempos reducidos.					Capacidad para trabajar bajo principios, políticas y procedimientos establecidos mostrando ética y respeto por la moral y las buenas costumbres.					
Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca	Resultado	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca	Resultado	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nunca	Resultado	Semaforo
		x		50%			x		50%			x		75%	50%
				FALSO					FALSO					FALSO	0%
				FALSO					FALSO					FALSO	0%
				FALSO					FALSO					FALSO	0%
				FALSO					FALSO					FALSO	0%
				FALSO					FALSO					FALSO	0%
				FALSO					FALSO					FALSO	0%
				FALSO					FALSO					FALSO	0%
				FALSO					FALSO					FALSO	0%

**Assessment Center (centro de valoración):**



ManpowerGroup Te damos la bienvenida a este espacio de valoración, donde queremos conocerte mucho mejor en acción para roles de reclutamiento y selección.

**Queremos que des lo mejor de ti, disfruta diviértete e innova.**

**Caso#1: Empresa TOY APRENDIENDO SAS (20 minutos)**

**Contexto:** Eres el responsable de reclutamiento en la empresa TOY APRENDIENDO

SAS. Estás buscando Asesores Call Center que no solo tenga habilidades técnicas sólidas, sino también la capacidad de adaptarse a entornos dinámicos y multicultural.

**Descripción del Puesto:** El puesto es Asesor Call Center quien reporta a su supervisor de área.

**Las responsabilidades incluyen:**

- Manejo de aplicativos y equipo de cómputo.
- Asegurar el correcto funcionamiento de las herramientas
- Atención al cliente
- Realizar controles de calidad para mantener los estándares de la empresa.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada, siguiendo las normas de seguridad.

**Desafío del Caso:** Tu misión es diseñar un plan de reclutamiento detallado para contratar a Asesores Call Center. Debes considerar los siguientes aspectos en tu propuesta:

- **Análisis de Necesidades:** Describe cómo identificarías las necesidades de reclutamiento para el rol. ¿Qué métodos utilizarías para recopilar información sobre las competencias y habilidades necesarias?
- **Estrategia de Reclutamiento:** Proporciona un plan detallado que incluya cómo atraerías talento de manera efectiva, y como organizarías a las 2 personas que te apoyan con el reclutamiento. ¿Qué canales de reclutamiento utilizarías y por qué?
- **Evaluación de Candidatos:** Explica cómo evaluarías a los candidatos para asegurarte de que cumplan con los requisitos técnicos y culturales de la empresa. Identifica también las pruebas psicotécnicas más adecuadas para valorar este perfil ¿Qué herramientas de evaluación utilizarías y qué criterios aplicarías?
- **Reporte y entrega de avances:** Establece un reporte del proceso incluyendo métricas, cronograma, seguimientos, Informes y planes de acción en situaciones críticas
- **Formación especializada en el rol:** Identifica aspectos relevantes de formación que requiere el rol de Asesor Call center, destacando competencias y conocimientos específicos para destacar en su máximo potencial
- **Integración y Retención:** Discute cómo garantizarías una integración exitosa de los nuevos Asesores en la empresa y qué estrategias implementarías para fomentar la retención del talento.

**Presentación del Caso:**



Cuentas con 10 minutos para preparar una presentación de 10 minutos donde expongas tu plan de reclutamiento. Después de la presentación, estarás disponible para responder preguntas de los evaluadores sobre tu propuesta y tus decisiones estratégicas.



## Anexo F. Lista de asistencia de divulgación.

### Lista de asistentes a la sesión de divulgación

#### Grupo 1

Documento	Nombre empleado	Email	Antigüedad (años)	Cargo	Fecha
1128469545	JUAN CAMILO GARCES MURILLO	juan.garces@manpowergroup.com.co	12,64	DIRECTOR(A) DE OPERACIONES	26-feb-25
1020736868	JORGE ERNESTO MACIAS RAMON	jorge.macias@manpower.com.co	1,21	DIRECTOR(A) DE COMERCIAL	26-feb-25
34318854	MARCELA DEL PILAR NARVAEZ ARTURO	marcela.narvaez@experis.com.co	1,62	DIRECTOR(A) DE INNOVACION Y SERVICIOS AVANZADOS DE TI	26-feb-25
1053872888	VALENTINA GARCIA MORALES	valentina.garcia@manpower.com.co	0,85	COORDINADOR(A) DE OPERACIONES	26-feb-25
52410353	CAROL BIBIANA ESPITIA ROJAS	carol.espitia@manpower.com.co	15,13	GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO	26-feb-25
1098716704	LEIDY VIVIANA LONDONO BARBOSA	leidy.londono@manpower.com.co	1,39	COORDINADOR(A) DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION "PERMS"	26-feb-25

#### Grupo 2

Documento	Nombre empleado	Email	Antigüedad (años)	Cargo	Fecha
1037577102	JUAN ESTEBAN ALVAREZ VILLA	juan.alvarez@manpowergroup.com.co	14,54	GERENTE SEGMENTO CONVENIENCE	26-feb-25
51999536	GLORIA PATRICIA MORENO ZAPATA	gloria.moreno@manpower.com.co	11,86	GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO	26-feb-25
14836013	JORGE ANDRES OSPINA GAMBOA	jorge.ospina@manpower.com.co	7,48	MANAGING BDM	26-feb-25
1130619767	GISELLE RIVERA RESTREPO	giselle.rivera@manpower.com.co	9,95	COORDINADOR(A) DE OPERACIONES	26-feb-25
43573303	ADRIANA MARIA SUAREZ CHALARCA	adriana.suarez@manpowergroup.com.co	21,77	DIRECTOR(A) DE EXPERIENCIA DE CLIENTES Y CUENTAS CLAVE	26-feb-25
66851279	INES TATIANA LOPEZ PATIÑO	tatiana.lopez@manpower.com.co	4,68	GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO	26-feb-25

#### Grupo 3

Documento	Nombre empleado	Email	Antigüedad (años)	Cargo	Fecha
75071041	RICARDO ALEXANDER	ricardo.morales@experis.com.co	3,62	DIRECTOR EXPERIS COLOMBIA	26-feb-25

	MORALES JARAMILLO				
	SILVANA MARIA SEPULVEDA	silvana.sepulveda@ manpowergroup.co		COORDINADOR(A) NACIONAL DE	
1036614326	BUILES	m.co	5,82	OPERACIONES	26-feb-25
	JUDY BEET BERRIO	judy.berrio@manpo		GERENTE DE UNIDAD	
37841253	DURAN DIEGO	wer.com.co	4,39	DE NEGOCIO	26-feb-25
	ALEXANDER	diego.giraldo@manp		EJECUTIVO(A) DE	
8432014	GIRALDO MUÑOZ	ower.com.co	11,8	CUENTA	26-feb-25
	DEISY PATRICIA	patricia.reina@man		COORDINADOR(A) DE	
52831950	REINA CASTRO	power.com.co	4,01	TRADE MARKETING	26-feb-25
	ANA MARIA GALLEGO	ana.gallego@manpo		GERENTE DE UNIDAD	
39456642	RENDON	wer.com.co	8,12	DE NEGOCIO	26-feb-25

#### Grupo 4

Documento	Nombre empleado	Email	Antigüedad (años)	Cargo	Fecha
	HECTOR ESTEBAN GIL LOPEZ	hector.gil@manpow er.com.co		COORDINADOR(A) NACIONAL DE	
1036940969			7,63	OPERACIONES	26-feb-25
	SANDRA MILENA AVILA VALENCIA	sandra.avila@manp ower.com.co		GERENTE MANPOWER BUSINESS	
52424229			4,01	PROFESSIONAL	26-feb-25
	CAROLINA MARIA DIAZ CANO	carolina.diaz@manp owergroup.com.co		DIRECTOR(A) DE	
43838087			23,19	PEOPLE & CULTURE	26-feb-25
	LUZ TATIANA MORALES	tatiana.morales@m anpower.com.co		EJECUTIVO(A) DE	
37748518	CASTELLANOS		8,9	CUENTA	26-feb-25
	DIANA CAROLINA OSORIO	diana.osorio@manp ower.com.co		GERENTE DE UNIDAD	
1053775584	ECHAVARRIA		6,08	DE NEGOCIO	26-feb-25
	JORGE ANDRES LONDONO	jorge.londono@man power.com.co		GERENTE DE UNIDAD	
80426948	RODRIGUEZ		1,46	DE NEGOCIO	26-feb-25

#### Grupo 5

Documento	Nombre empleado	Email	Antigüedad (años)	Cargo	Fecha
	JULIANA			COORDINADOR(A)	
	MERCEDES CELY	juliana.cely@experis		NACIONAL DE	
37841664	BAEZ	.co	4,24	OPERACIONES	26-feb-25
	RUTBEL PEÑA	rutbel.pena@manpo		GERENTE DE UNIDAD	
79967353	GARCIA	wer.com.co	6,28	DE NEGOCIO	26-feb-25
	ANDREA				
	KATHERINE RIOS	andrea.rios@manpo		GERENTE DE UNIDAD	
1098670896	ESCOBAR	wer.com.co	1,67	DE NEGOCIO	26-feb-25

	NELSON JAIR CUCHUMBE	nelson.cuchumbe@ manpower.com.co	EJECUTIVO(A) DE CUENTA	26-feb-25
16376362	ESCANDON	manpower.com.co	2,11	
	SALMA NUR JADIT	salma.jadit@manpo wer.com.co	EJECUTIVO(A) DE CUENTA	26-feb-25
1128058795	SAENZ	wer.com.co	0,5	
	JUAN CAMILO PANIAGUA MIRA	juan.paniagua@man power.com.co	5,11	MANAGING BDM
8028130				26-feb-25



**Anexo G. Acta Seguimiento Gerencial#01**

**PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL**



<b>Número de acta:</b>	001
<b>Título del acta:</b>	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría - Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

**DATOS DEL ACTA**

<b>Fecha/Hora inicio:</b> 18 de diciembre de 2024 / 11:00am	<b>Fecha/Hora final:</b> 18 de diciembre de 2024 / 11:30am
<b>Lugar de la reunión<sup>1</sup>:</b> Virtual	<b>Empresa:</b> Manpower Professional Ltda.
<b>Proyecto:</b> Redefinición de Perfiles y Modelo de Competencias Para Equipos de Atracción de Talento	<b>Número de contrato:</b>
<b>Responsable del proyecto en la empresa:</b> Carlos Rodrigo Santos Amórtegui Coordinador de Carrera y Desarrollo Organizacional People & Culture	<b>Consultores:</b> Sergio Andres Ardila Ortiz Estudiante de Maestría en Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

**TEMAS TRATADOS<sup>2</sup>**

<i>Tema:</i>
--------------

<sup>1</sup> Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

<sup>2</sup> Describir dentro del recuadro los temas tratados.

1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.

El cual tiene como Objetivo General: Actualizar los perfiles y modelo de competencias de los equipos de atracción de talento para fortalecer los procesos de contratación de profesionales altamente calificados que contribuyan al éxito de la organización.

*Desarrollo:*

De acuerdo con el plan de trabajo se programaron las siguientes actividades.

1. Análisis de los perfiles de puestos y modelo de competencias actuales de los roles de atracción de talento.
2. Actualizar el modelo de gestión por competencias y descripción de puestos.
3. Diseñar un plan de capacitación basado en el modelo de gestión por competencias.
4. Comunicar los entregables de la consultoría para robustecer la capacidad institucional.


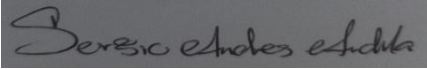
Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

1. Documento detallado con las fortalezas y debilidades de los perfiles y modelo de competencias actuales
2. Documento con el modelo de gestión por competencias y descripción de puestos de la organización.
3. Documento con el Plan de Capacitación.

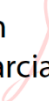
### **FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL<sup>3</sup>**

Nombre	Cargo o rol	Firma
--------	-------------	-------

<sup>3</sup> Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Carlos Rodrigo Santos Amórtegui	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Sergio Andres Ardila Ortiz	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

### FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carolyn Diaz García	Director del proyecto de consultoría.	 Firmado digitalmente por Carolyn Diaz Garcia Fecha: 2024.10.17 23:31:57 -03'00'

### Acta Seguimiento Gerencial#02

#### PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



<b>Número de acta:</b>	002
<b>Título del acta:</b>	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

### DATOS DEL ACTA

<b>Fecha/Hora inicio:</b> 15 de enero de 2025 / 11:00am	<b>Fecha/Hora final:</b> 15 de enero 2025 / 11:30am
<b>Lugar de la reunión<sup>4</sup>:</b> Virtual	<b>Empresa:</b> Manpower Professional Ltda.
<b>Proyecto:</b>	<b>Número de contrato:</b>

<sup>4</sup> Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

Redefinición de Perfiles y Modelo de Competencias Para Equipos de Atracción de Talento	
<b>Responsable del proyecto en la empresa:</b> Carlos Rodrigo Santos Amórtegui Coordinador de Carrera y Desarrollo Organizacional People & Culture	<b>Consultores:</b> Sergio Andres Ardila Ortiz Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

## TEMAS TRATADOS<sup>5</sup>

*Tema:*

Las siguientes actividades se han completado satisfactoriamente en desarrollo del segundo seguimiento gerencial del avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.

1. Análisis de los perfiles de puestos y modelo de competencias actuales de los roles de atracción de talento.
2. Actualizar el modelo de gestión por competencias y descripción de puestos.
3. Diseñar un plan de capacitación basado en el modelo de gestión por competencias.


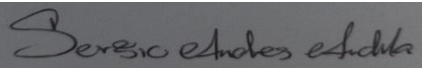
**Compromisos:**

Se establecen los siguientes compromisos para el cierre de la consultoría:

1. Comunicar los entregables de la consultoría para robustecer la capacidad institucional.
2. Preparar la información de la sesión de divulgación.
3. Generar el control de asistencia de la sesión de divulgación.
4. Recopilar las enseñanzas obtenidas durante la consultoría.
5. Proponer recomendaciones para la Gerencia de people & culture.
6. Entrega Acta de recibido a satisfacción por parte de la Universidad.
7. Entrega Certificado de Innovación Empresarial por parte de la Universidad.

<sup>5</sup>Describir dentro del recuadro los temas tratados.

**FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL<sup>6</sup>**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo o rol</b>	<b>Firma</b>
Carlos Rodrigo Santos Amórtegui	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Sergio Andres Ardila Ortiz	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

**FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo o rol</b>	<b>Firma</b>
Carolyn Diaz García	Director del proyecto de consultoría.	<p>Carolyn Diaz García</p> <p>Firmado digitalmente por Carolyn Diaz Garcia Fecha: 2024.10.17 23:31:57 -03'00'</p>

<sup>6</sup> Firman los asistentes al seguimiento gerencial.