

Plan de fortalecimiento del proceso de selección en la compañía Empacor S.A.

Lina Marcela Guzman Urriago

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Docente. Camilo Torres.

23 de noviembre de 2024



## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....                      | 3  |
| Contexto: .....                        | 3  |
| Presentación de la organización .....  | 4  |
| Identificación del problema.....       | 5  |
| Justificación de la investigación..... | 6  |
| Objetivo general: .....                | 7  |
| Objetivos específicos.....             | 7  |
| Revisión de la literatura.....         | 8  |
| Diagnóstico.....                       | 18 |
| Conclusiones generales. ....           | 19 |
| Resumen ejecutivo. ....                | 20 |
| Referencias Bibliográficas.....        | 23 |
| Anexos y formatos .....                | 25 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Proceso de sistematización del modelo de atracción y selección por competencias.<br>..... | 28 |
|---|----|

## Lista de Formatos

|  |    |
|--|----|
| Formato 1 Formato de publicación de vacantes ..... | 25 |
| Formato 2 Requisición de personal.....             | 29 |
| Formato 3 Entrevista de atracción .....            | 31 |

## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla1 Variables .....                                       | 16 |
| Tabla 2 Ficha técnica actividades proceso de selección. .... | 17 |

## **Introducción.**

El proceso de reclutamiento y selección sin duda es uno de los procesos más importantes dentro del área de talento humano de cualquier compañía u organización, pues no solo asegura la consecución de personal idóneo, sino que también contribuye al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Como lo menciona Salgado y Moscoso (2008) “la selección de personal es un proceso crítico debido a que se toma decisiones sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofrecido, por lo que si se realiza de forma correcta permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento que influirán en el éxito de la organización” (p. 17).

El presente proyecto está enfocado en el proceso de selección dentro de la compañía Empacor SA. Surge como respuesta a la necesidad de implementar estrategias de selección de personal por competencias; dado que se ha identificado una alta rotación de personal en cargos operativos y administrativos. Debido a que no se cuenta con un procedimiento de selección sistemático y estructurado, pues las personas seleccionadas carecen de experiencia y habilidades técnicas necesaria para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Por esta razón, se hace pertinente proponer un modelo de selección de personal basado en competencias que permita la evaluación de forma integral de habilidades, comportamientos, experiencia y que se alíen a los puestos de trabajo, cultura organizacional y objetivos estratégicos de la compañía. De esta manera, se contribuye a la creación de entornos laborales más efectivos y competitivos en el mercado.

Finalmente, en el presente proyecto se ostentan: Problema de investigación, contextos de propuesta, antecedentes, referentes teóricos, limitaciones de estudio, conclusiones generales, resumen ejecutivo, anexos de investigación.

## **Contexto:**

EMPACOR S.A. es una empresa privada, que inició su operación industrial y comercial en 1979, por el presidente Salomón Finvarb con el propósito de suplir la demanda en el sector de los empaques corrugados, inició sus operaciones en zona industrial Montevideo (Bogotá), sus principales herramientas fueron un corrugador de 1,6m de ancho y una impresora a un solo color. En el año 1981 adquirió su propio molino, ubicado en la localidad de Fontibón Zona Franca e inicia operaciones con un molino paplero de 1,6 metros de ancho y un pulper para el procesamiento de pulpa. Empacor empieza a certificar sus empaques alineado a los requerimientos de la norma técnica colombiana 452, convirtiéndose en el primer corrugador en Colombia en obtener esta acreditación en 1999.

Hacia el año 2006 después de un largo trabajo Empacor decide desarrollar su programa de abastecimiento responsable, llegando a la base de la cadena de reciclaje; posteriormente, este sería el inicio del programa de responsabilidad social empresarial con el cual un año más tarde comenzó proceso de exportación a países del Caribe (Jamaica, Panamá, Aruba) y Venezuela; país con el cual se mantiene una activa relación comercial. Más adelante, en el año 2009 se compró la empresa posicionada en la región de Antioquia PROPAC (Productora de Papel y Cajas de Cartón S.A.), esto con el ánimo de ampliar la capacidad y mejorar su esquema de distribución. Empacor traslada la planta de Propac ubicada en el municipio de Guarne, oriente antioqueño para aumentar la capacidad instalada de su principal máquina paplera en un 30%. Su nueva instalación incluyó un nuevo corrugador y aplicación de la segunda plata de papel.

Finalmente, Empacor decide en el año 2018 desarrollar un proceso de reorganización corporativa para enfrentar los retos de un mercado dinámico, liderados por la junta de accionistas y un nuevo cuadro de mando gerencial, convirtiéndose en una de las empresas pioneras en la producción y conversión de papel. En el desarrollo de su actividad y fiel a su visión, EMPACOR S.A es hoy una de las principales empresas del sector en Colombia con tres plantas ubicadas en las ciudades de Bogotá y Medellín, y con presencia comercial y distribución a nivel nacional.

## **Presentación de la organización.**

EMPACOR S.A. es una empresa colombiana con 40 años de trayectoria en el mercado se dedica a brindar soluciones de empaque fabricado a partir de fibra reciclada para sus clientes, cuenta con tres plantas productoras en el país dos (02) en Bogotá y una en Medellín con presencia comercial y distribución a nivel nacional. En la ciudad de Bogotá están ubicados en la localidad de Fontibón Zona Franca Dg. 16 #115-25, Bogotá donde funciona el área de talento humano ejecutando proceso de Selección y Reclutamiento del personal para todos los cargos.

La empresa en su filosofía Institucional busca satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, ofreciendo productos de excelencia, como resultado de un proceso de mejoramiento continuo, aportando al medio ambiente con nuestro proceso productivo y trabajando día a día para generar un beneficio social a la comunidad, se ha preocupado por invertir económicamente y esfuerzos mancomunados para trabajar siempre bajos unos principios que son su filosofía de trabajo y versatilidad con sus productos. “Transformando la sociedad para un mejor futuro”

## **Identificación del problema.**

Debido a que no se cuenta con un procedimiento de selección sistemático y estructurado, pues las personas seleccionadas carecen de experiencia y habilidades técnicas necesaria para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Por esta razón, se hace pertinente proponer un modelo de selección de personal basado en competencias que permita la evaluación de forma integral de habilidades, comportamientos, experiencia y que se alíen a los puestos de trabajo, cultura organizacional y objetivos estratégicos de la compañía. De esta manera, se contribuye a la creación de entornos laborales más efectivos y competitivos en el mercado.

Empacor S.A ha identificado un aumento significativo en la rotación de personal en los últimos meses, lo que ha repercutido negativamente en la productividad y el rendimiento general de la organización. Este fenómeno se atribuye principalmente a la contratación de colaboradores que no cuentan con las competencias, habilidades y actitudes adecuadas para desempeñar sus funciones de manera efectiva. La falta de un proceso de selección estructurado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa ha dado lugar a decisiones de contratación subóptimas, generando insatisfacción tanto entre los empleados como en los líderes de la organización.

La alta rotación de personal genera costos considerables para la empresa, no solo desde el punto de vista económicos, sino también en la inversión de tiempo dedicada al reclutamiento, la selección e inducción de nuevos colaboradores. Además, esta situación impacta negativamente en el clima organizacional, la cohesión de los equipos de trabajo y la percepción de estabilidad laboral, lo que en última instancia contribuye a una disminución general de la efectividad operativa de la organización.

Cabe señalar que, el principal desafío radica en la ausencia de un proceso de selección que utilice criterios claros para la evaluación de competencias, lo que dificulta asegurar la correspondencia entre el perfil del candidato y las necesidades del puesto. Para abordar esta situación, es fundamental implementar un proceso de selección transparente, eficiente y basado en competencias que no solo reduzca la rotación de personal, sino que también potencie la productividad de la organización.

Con este fin, se propone desarrollar un plan de fortalecimiento del proceso de selección, fundamentado en un modelo de competencias estandarizado. Este enfoque permitirá evaluar de manera objetiva las habilidades técnicas y comportamentales de los candidatos, garantizando una adecuada alineación con los requisitos del puesto y, en consecuencia, disminuyendo los niveles de rotación. Adicionalmente, este modelo facilitará la integración del talento seleccionado con los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando así la retención y el desempeño del personal.

### **Justificación de la investigación.**

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

con ello resalto aquella importancia de mantener los más altos estándares de calidad en todos sus ámbitos. Contar con un proceso de selección completo con herramientas que permitan medir de una manera objetiva al candidato permitirá al profesional realizar un proceso ético y transparente además de ser apuntar a ser asertivo en posicionar al candidato ideal en el puesto de trabajo requerido.

En las empresas Latinoamericanas han venido adoptando este modelo de entrevista por competencias en muchas de sus formas con un fin en común y es el de proponer calidad a los procesos de selección dentro de las compañías y de igual manera generar una entrevista diferente a los candidatos en dónde ellos como protagonistas del proceso tengan una experiencia no tan acartonada como se habían trabajado antes. Muchos de los autores que se han interesado por este modelo de entrevista por competencias mantienen una idea en común y es que este proceso es un aporte significativo que además de generar calidad en el proceso, cuándo se hace para promocionar al personal generar motivación ya que en la retroalimentación genera desarrollo profesional en sus colaboradores.

### **Objetivo general:**

- Optimizar el proceso de selección de personal en Empacor S.A. mediante la implementación de entrevistas por competencias, con el fin de garantizar la incorporación de personal idóneo que posea las competencias necesarias para su rol, contribuyendo a la disminución de la rotación y al aumento de la productividad de la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de selección de personal actual en Empacor S.A. para identificar sus debilidades y fortalezas, lo que permitirá desarrollar estrategias de intervención que optimicen la selección, reduzcan la rotación de personal y aumenten la productividad.
- Identificar que estrategias utilizar para dar mejoras en el proceso de selección de personal que permitan la consecución de candidatos idóneos y efectivos para dicho perfil.
- Re-estructurar formato de entrevistas por competencias según perfiles de cargo que permita identificar desde la entrevista el candidato apto para ocupar el cargo requerido.

### **Revisión de la literatura:**

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

En 1949, T. Parsons aporta en sus estudios la evaluación de las personas basándose en las cualidades y no en sus resultados creando un esquema en el cual tiene en cuenta las situaciones sociales Darós, L. C., Conca, J. V., & Sáez, P. D. C. Z. (2003)., y después de ello uno de los autores más nombrados en la gestión por competencias David McClelland profesor de Psicología de la Universidad de Harvard se centra en conocer a profundidad el concepto de motivación para lo cual tiene una teoría llamada Teoría de las necesidades adquiridas en donde expone que el ser humano tiene tres principales necesidades la del poder, el logro y la afiliación, las cuales se adquieren desde la infancia y éstas tienen el mismo nivel de importancia, también aprecia desempeño calidad teniendo en cuenta las dos variables como incentivos cuantitativos en el desempeño y cualitativos en el término de calidad.

Del mismo modo, el profesor McClelland reconocido por trabajar en las competencias organizacionales con el afán de dejar de lado aquellas medidas acartonadas y tradicionales para predecir el rendimiento laboral, McClelland no está de acuerdo con algunas de las pruebas que se utilizaban normalmente, “Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales porque no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. Así mismo, están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland, 1973).

En consecuencia, buscó las variables por las que es conocido, y son las competencias las cuáles según David McClelland son las que permiten predecir el comportamiento y desempeño laboral y esto se hace por medio de una interpretación de situaciones vivenciales lo más cercanas a la realidad laboral posible siendo estudiadas directamente en el trabajo teniendo como punto de referencia altos estándares de rendimiento y no el promedio (McClelland, 1993). El concepto de competencia se introdujo aproximadamente después de los años ochenta el cual en la Psicología

en el contexto laboral se utiliza en este momento teniendo un impacto determinante en los procesos actuales de selección.

Cabe señalar que, en el mundo globalizado en el que nos encontramos las nuevas formas de evaluación llevan a las empresas a capacitarse para los desafíos que se presentan en todo momento y con ello estar a la vanguardia, teniendo en cuenta todos los tipos de desarrollos, cómo lo son el social, económico, tecnológico. La competitividad entre las empresas hoy en día se basa también en contar con el mejor capital humano, aquel que además de las competencias sea tan completo que pueda aportar desde sus diferentes esferas vitales como la social, familiar, personal y por supuesto la laboral.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en el año 1973 por David MacLleland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en la actualidad y que se rebistese con la integración de las fortalezas que promueven un buen desempeño. Plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directos sin embargo esta unificación estandarización de los sistemas de gestión en las empresa u organizaciones impiden que posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando as un posicionamiento en su entorno

De igual manera, éste proceso de cambio dentro de las organizaciones ha sido una vía de doble sentido en la cual los candidatos de hoy en día evalúan más allá del factor económico a la empresa en la cual se desean postular, buscando que ésta le satisfaga más que la necesidad de compensación económica por el trabajo realizado, ya que actualmente se está buscando que el beneficio sea de parte y parte y las empresas están invirtiendo más en su capital humano capacitándolos y brindando las herramientas y beneficios necesarios para que así mismo se den mejores resultados en los objetivos propuestos. Ahora bien, para conocer un poco más sobre el proceso de selección por competencias es importante tener el concepto claro y saber un poco de su historia.

La implementación del modelo de selección basado en competencias ha mostrado resultados positivos en diferentes organizaciones:

Google adoptó un enfoque de entrevistas estructuradas por competencias, lo que redujo la rotación y mejoró el ajuste cultural (Bock, 2015).

Zappos, conocida por su enfoque en la cultura organizacional, emplea entrevistas para evaluar competencias como adaptabilidad y orientación al cliente (Hsieh, 2013).

## 8. Marco Conceptual.

### Competencias.

Las competencias son nuestra clave para realizar este proceso, después de haber tomado un poco a los autores que hablaron de la motivación y de cómo predecir el rendimiento de los empleados en su lugar de trabajo, revisaremos los diferentes conceptos de competencias que los diferentes autores los cuáles se han interesado por este método nos han entregado a la Psicología.

Comenzamos con (Boyatzis, 1982; en Horton, 2000) quienes proponen que son aquellas características que están totalmente relacionadas con el desempeño resaltable o superior en un trabajo, (Boyatzis, 1982, 21; en Hoffmann, 1999, p. 278) similar al significado anterior coinciden en que son las características subyacentes de las personas al tener un alto desempeño, en éste incluye unas subcategorías a tener en cuenta como lo son motivos, rasgos, habilidades, aspectos de la autoimagen o del rol social, adicional a los conocimientos técnicos propios del cargo.

Por otro lado, (Montmollin, 1984, 122; en Levy- Leboyer, 1997, p. 40) indica que es un conjunto de conocimientos sumados a la praxis en los cuales son aplicados en conjunto y generan la competencia que (1999) son únicamente las conductas que se evidencian en el ámbito laboral para realizar un trabajo específico, Reis (1994; en Mertens, 1996, p. 62) es aquella capacidad de dominar sus conocimientos y destrezas a una labor puntual, (Athanasou, Hager & Gonczi, 1994; en Hoffmann, 1999),son los conocimientos enfocados a un requerimiento puntual.

De igual manera ( Mertens (1996, p. 61-62), es la capacidad de la persona para lograr un objetivo pero en un contexto específico, (Levy- Leboyer, 1997, p. 54),son aquellas características que diferencian a una persona de otra dependiendo su desarrollo en labores específicas las cuáles se pueden observar en el contexto laboral en funciones cotidianas sumados a la aplicación de test, son las competencias el conjunto de comportamientos de la personalidad, actitudes y conocimientos adquiridos para lograr esta labor.

Retomamos a McClelland cuando indica que las competencias son indicadores que pueden predecir la conducta del empleado en su puesto de trabajo y que las acciones que se realicen son observables, desde la psicología organizacional este autor aportó un avance en metodologías fuera de lo convencional dejando de lado solo la selección de personal en test y certificaciones académicas.

Así mismo, Chiavenato (2017) señala que un proceso de selección efectivo consta de etapas clave: análisis de necesidades, reclutamiento, pruebas psicométricas y entrevistas. Según el autor, las entrevistas basadas en competencias han ganado relevancia, ya que permiten evaluar comportamientos pasados como predictores del desempeño futuro.

Por otro lado, Robbins y Judge (2020) destacan la importancia de la objetividad en el proceso. Afirman que las entrevistas tradicionales pueden estar influenciadas por sesgos cognitivos, mientras que las entrevistas por competencias reducen estas limitaciones al centrarse en situaciones específicas y en cómo el candidato las gestionó.

Boyatzis, (2007) establece una clasificación dentro de las competencias, donde distingue entre competencias “diferenciadoras” y competencias “esenciales”. Las competencias diferenciadoras son aquellas que no poseen todos los empleados en su base y que ayudan a discernir a un trabajador de rendimiento sobresaliente de uno con rendimiento adecuado. Las competencias “esenciales”, o denominadas también bajo el nombre de competencias “umbral”, son aquellas competencias que posee un trabajador para obtener un rendimiento bueno o adecuado. Para elaborar un modelo adecuado para la selección de personal (ya sea nuevo o de sucesión), las competencias diferenciadoras o umbral forman la norma para la búsqueda de trabajadores.

Las competencias radican en aquellos factores o características propias y generalizables de los individuos que son medibles de un modo fiable, haciendo posible la distinción de los trabajadores que mantienen un rendimiento sobresaliente o entre los trabajadores eficaces e ineficaces: como la motivación, los rasgos del carácter, las actitudes o valores propios, los conocimientos adquiridos y las capacidades cognoscitivas o de conducta.

Además, menciona Boyatzis (1982), las competencias son combinaciones de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten un desempeño superior en roles específicos. Este enfoque se centra en: Identificar competencias clave para el puesto.

Diseñar preguntas conductuales relacionadas con situaciones laborales pasadas. Evaluar respuestas basadas en indicadores observables.

Por ejemplo, la técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) permite obtener respuestas estructuradas que evidencian competencias como el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos (Spencer & Spencer, 1993).

- **Motivación:** se refiere a la causa o razón que impulsa, orienta y determina la conducta de un individuo. En este sentido, una de las motivaciones más relevantes en el ámbito organizacional es la necesidad de logros, ya que este impulso está estrechamente relacionado con el desempeño laboral y el alcance de objetivos. Las personas motivadas por la necesidad de logros suelen fijarse metas desafiantes, esforzarse por alcanzarlas y asumir riesgos calculados, lo que contribuye significativamente al éxito de la organización. Por lo tanto, fomentar este tipo de motivación puede generar un impacto positivo en la productividad y el compromiso de los empleados.
- **Rasgos de carácter:** son predisposiciones que influyen en cómo una persona actúa o reacciona. En la selección de personal, evaluar rasgos como el autocontrol, la resistencia al estrés y la confianza en sí mismo es clave para identificar candidatos idóneos. Herramientas como la técnica STAR permiten evidenciar estas cualidades en entrevistas, mejorando la precisión en las decisiones de contratación.
- **Actitudes o valores (o eficiencia personal):** reflejan el pensamiento, las prioridades y los intereses de un individuo. En el proceso de selección de personal, estos aspectos son clave para evaluar la compatibilidad del candidato con la cultura organizacional y el puesto. Los test de personalidad son herramientas eficaces para medir actitudes y valores, siempre que las respuestas sean sinceras, ya que ofrecen resultados confiables que contribuyen a tomar decisiones más acertadas.
- **Aptitudes cognoscitivas y de conducta:** estas pueden ser ocultas (razonamiento deductivo o inductivo, de pensamiento concreto o abstracto) o manifiestas (capacidad de escuchar, la afabilidad, la sensibilidad, el atrevimiento, la dominancia, etc.).

## **Selección de Personal.**

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

## **Modelos para la selección de Personal.**

Chiavenato, argumenta que dentro de la selección de personal existen una serie de modelos, entre los cuales están: Modelo de selección por clasificación. Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes.

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

Según Chiavenato este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. la idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad (2009, p. 140).

## **Competencia**

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

## **Tipos de competencias.**

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

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

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

## **Modelo de entrevistas por competencias STAR.**

Éste se conoce como una técnica diseñada para que el evaluador pueda por medio de este modelo identificar competencias específicas en el candidato, aquellas competencias que son propias para el cargo ya que no a todos los candidatos se les evalúa las mismas competencias y esta técnica permite evaluar de una manera menos subjetiva y de manera cuantitativa a la persona que está postulando al cargo.

La principal función de esta técnica es conocer la competencia del candidato en situación específica del pasado, preguntando situaciones específicas en el pasado. Este acrónimo corresponde a lo que compone la técnica de una manera organizada y secuencial lo que traduce es: Plantea una situación en la que el candidato protagonismo, después se le pregunta sobre las tareas que tuvo que realizar en dicha situación, el siguiente paso es indagar sobre las acciones que éste tuvo que realizar para lograr el objetivo y después de ello finalmente se pregunta sobre cuáles fueron los resultados alcanzados con dicha situación.

Con esta secuencia organizada se pretende evaluar de manera más certera cómo la persona afronta dichas situaciones laborales y la forma en que reacciona pasiva o activamente en ellas, cómo es la forma de tomar sus decisiones y si éste es el comportamiento que se está buscando en el candidato, y ésta permite mostrar con los resultados obtenidos parte del proceso que se hace con el entrevistado para generar un informe completo. Las preguntas que se le hacen al candidato respecto a los comportamientos del pasado pueden variar mucho en dónde se puede evaluar de forma abierta o concreto, cómo son preguntas de su pasado y situaciones reales que la persona

vivió, el porcentaje de posibilidad que la persona te mienta en la entrevista es más bajo que en una situación supuesta y dicho candidato debe estar preparado para recordar cómo fue esa situación.

Al inducir a la activación de la memoria del candidato y se puede determinar con sus respuestas si sabe y si sabe hacer lo cual nos pone al candidato en una posición totalmente diferente, teniendo en cuenta que esta técnica nos lleva a tener en cuenta el candidato que se puede ajustar más efectivamente al cargo para el cual lo estamos evaluando.

Por último, implementar entrevistas por competencias en los procesos de selección es fundamental para garantizar que las decisiones de contratación sean más objetivas y efectivas. Según Robbins y Judge (2020), las entrevistas tradicionales están sujetas a sesgos cognitivos, como juicios basados en la apariencia, la afinidad o primeras impresiones, lo que puede llevar a errores en la evaluación de los candidatos.

Por ende, las entrevistas por competencias permiten evaluar habilidades y comportamientos reales mediante preguntas estructuradas que exploran situaciones pasadas y cómo fueron gestionadas. Este enfoque se centra en identificar evidencia concreta del desempeño, lo que mejora la predicción del éxito laboral del candidato.

### **Análisis de los datos.**

#### **Investigación descriptiva.**

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

Tal como menciona Tamayo y Tamayo M. (Pág. 35), en su libro *Proceso de Investigación Científica*, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. En el cual se tienen en cuenta las siguientes variables:

**Tabla 1**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Variables a tener en cuenta | Las variables que se tienen en cuenta en el proceso de entrevista basados en competencias son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información personal</li> <li>• Formación académica</li> <li>• Experiencia Laboral</li> <li>• Competencias Técnicas</li> <li>• Capacidades Sociales</li> </ul> |
| Población Beneficiada       | Área de Talento (jefe de talento humano) Áreas en general  |
| Instrumentos Utilizados     | Encuestas, cuestionario entrevistas.   |
| Procedimiento               | Revisión documental, entrevistas, observación, revisión de indicadores de gestión, evaluación de desempeño.  |
| Criterios y Consideraciones | - Firma del acuerdo de confidencialidad de la información.<br>- Firma del consentimiento informado   |

Creación propia: Lina Marcela Guzmán

El objetivo principal de esta entrevista es conocer y analizar el proceso de selección de personal actual de la compañía Empacor S.A., con el fin de identificar áreas de mejora, asegurar que los candidatos seleccionados cumplan con los requerimientos del puesto y alinear dicho proceso con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 2

| ASPECTO A DESCRIBIR          | FICHA TECNICA<br>ACTIVIDADES PROCESO DE SELECCION   |   |
|------------------------------|---|---|
| DESCRIPCION ACTIVIDAD        | Análisis de perfiles de cargo   |   |
| COMO SE EJECUTO LA ACTIVIDAD | Se ejecuto comparando los perfiles de cargo con cada una de las funciones que realiza cada colaborador. |   |
| FECHA DE ACTIVIDAD           |   |   |
| LUGAR DE ACTIVIDAD           | Instalaciones de Gestión Humana   |   |
| EJECUTOR DE ACTIVIDAD        | Lina Guzmán   | Estudiante especialización  |
|                              | PARÁMETRO   | ESPECIFICACIÓN  |
| FINALIDAD DE LA ACTIVIDAD    | Análisis  | Se analizan algunos perfiles de cargo para detectar fortalezas y debilidades. |
|                              | Reestructuración formatos   | N/A   |
|                              | Métodos de evaluación   | N/A   |
|                              | Socialización   | Socialización a jefe de Gestión humana.                                       |

Se realizo una encuesta a la jefe de gestión humana Glenia Moreno para conocer el proceso actual de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo dentro de la empresa, en el cual se observó que no se cuenta con un proceso de selección dado a que la urgencia y la complejidad para cubrir la vacante de forma inmediata imposibilita el debido proceso. Ya que por instrucciones de la alta gerencia se debe cubrir la vacante para garantizar el proceso productivo que se lleva a cabo de forma ininterrumpida y diaria.

Por otro lado, se encontró que no se cuentan con las herramientas básicas que permitan la atracción de personal como lo son las fuentes de reclutamiento externas como lo son las bolsas de empleo lo que limita aún más el alcance del proceso y reduce las probabilidades de atraer a personas con perfiles adecuados. Esto sumado a la presión de cubrir las vacantes de inmediato, ocasiona que el tiempo dedicado a la selección sea insuficiente para evaluar correctamente a los candidatos y el margen de error sea alto. Por consiguiente, el proceso se vuelve complejo y poco efectivo, afectando tanto la estabilidad del equipo como la productividad general de la empresa.

Cabe señalar que al no estar adecuadamente estructurado el proceso de selección, impacta negativamente en múltiples aspectos organizacionales, desde el punto de vista financiero, estos constantes reprocesos generan ineficiencias operativas ya que cada nueva contratación implica un gasto repetido en la integración y formación del personal, exámenes médicos, inducción, además imposibilita la retención y estabilidad de los equipos de trabajo.

Del mismo modo, impacta directamente en la calidad de las contrataciones y en la estabilidad del personal, al no contar con un proceso formal y recurrir a candidatos referidos sin evaluar adecuadamente sus habilidades y experiencia, la empresa compromete el ajuste entre las competencias del personal y los requerimientos de los puestos vacantes. Esto no solo afecta la productividad de cada nuevo empleado, sino que también incrementa las probabilidades de que el colaborador no se adapte al rol, lo cual genera a una mayor rotación. La contratación "por urgencia" evidencia una reacción improvisada ante las vacantes, en lugar de una planificación estratégica que permita a la organización atraer y seleccionar al mejor talento de manera eficiente e idónea

Por todo lo anterior, se hace necesario y pertinente que la empresa desarrolle e implemente un proceso estructurado riguroso de selección que incluya bolsas de empleo confiables y técnicas de evaluación más viables, permitiendo una selección enfocada en la idoneidad de los candidato.

### **Diagnóstico.**

Las raíces del problema en el proceso de selección de Empacor SA se encuentran en la ausencia de un sistema estructurado y en la falta de planificación en el reclutamiento de talento. La empresa no cuenta con procedimientos claros ni con un plan estratégico para atraer y evaluar candidatos de forma eficiente, lo que obliga a recurrir a referidos y contrataciones de urgencia que no siempre cumplen con los requisitos necesarios para el cargo. Esto se traduce en una selección reactiva y apresurada, lo que incrementa la probabilidad de que los empleados no se adapten adecuadamente a sus funciones y en consecuencia, abandonen la organización en poco tiempo.

La persistencia de los problemas en el proceso de selección de Empacor SA radica en la falta de un enfoque estratégico y en la sobrecarga de tareas en el área de gestión humana. La urgencia constante para cubrir vacantes no fomenta una mejora en el proceso, ya que no se exploran alternativas ni se implementan medidas para atraer y seleccionar talento de manera efectiva. La jefa de gestión humana, encargada de todos los procesos (selección, contratación, inducción, nómina, formación, bienestar), enfrenta una sobrecarga de funciones que se ejecutan de forma mecánica y repetitiva, limitando la posibilidad de generar un valor adicional a la organización. Esta situación crea un entorno en el que los procesos se vuelven operativos y carecen de la reflexión estratégica necesaria para mejorar la calidad de las contrataciones.

Además, el área de gestión humana no es reconocida en su rol trascendental y estratégico dentro de la empresa. La falta de políticas claras para la retención de personal y la ausencia de estrategias de motivación se agravan con salarios por debajo de la media del mercado, lo cual desincentiva la permanencia de los empleados. Adicional, la inexistencia de un presupuesto anual planificado para cada una de las áreas refuerza la visión operativa de la gestión humana y limita la capacidad de esta para contribuir de manera integral al desarrollo organizacional. En conjunto, estos factores crean un círculo de insatisfacción y rotación que afecta no solo la estabilidad del personal, sino también la productividad y el clima laboral en Empacor SA.

### **Conclusiones generales.**

Para una empresa de manufactura como Empacor SA, implementar un proceso de selección de personal basado en competencias es una estrategia clave que impacta positivamente en la reducción de la rotación de personal y en la optimización de la productividad organizacional.

Este enfoque permite que los candidatos seleccionados no solo cumplan con los requerimientos técnicos cargo, sino que también posean competencias comportamentales alineadas a la cultura de la empresa facilitando así una mejor adaptación al entorno laboral y una mayor satisfacción en el desempeño de sus funciones. Al contar con colaboradores que se ajusten tanto a los requisitos del puesto como a los valores de la compañía, se incrementa la probabilidad de retención a largo plazo, disminuyendo los costos asociados a la rotación y la capacitación.

Además, el modelo de selección basado en competencias fortalece la flexibilidad organizacional, permitiendo a la empresa adaptarse más rápidamente a cambios y demandas del mercado. Este proceso estandarizado de selección, que integra entrevistas y evaluaciones por competencias, garantiza una mayor objetividad en la elección de candidatos y minimiza el margen de error en las contrataciones. La alineación entre las competencias individuales y los objetivos estratégicos de la organización no solo optimiza el desempeño, sino que también contribuye a construir una sólida marca empleadora que atrae talento calificado, comprometido y con alta proyección de permanencia en la empresa.

### **Resumen ejecutivo.**

El proceso de selección de personal representa un pilar estratégico en la gestión del talento humano, ya que influye directamente en la estabilidad, productividad y competitividad de las organizaciones. En Empacor S.A., se ha identificado que la alta rotación de personal en cargos operativos y administrativos es una problemática recurrente que genera costos significativos y afecta la continuidad de las operaciones. Esta situación está asociada a la ausencia de un proceso de selección estructurado que garantice la contratación de personal idóneo con las competencias necesarias para el desempeño efectivo de los roles asignados.

En este contexto, el presente proyecto tiene como propósito optimizar el proceso de selección de personal mediante la implementación de entrevistas por competencias y el ajuste de los perfiles de cargo en colaboración con el área de talento humano. Este enfoque permitirá seleccionar candidatos alineados con los requerimientos del cargo, las necesidades organizacionales y los objetivos estratégicos de la compañía. Como objetivo general, se busca garantizar la incorporación de colaboradores idóneos que contribuyan a la estabilidad laboral y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

El análisis del proceso actual de selección reveló debilidades significativas, como la falta de herramientas específicas para evaluar competencias clave y una alineación insuficiente entre los candidatos seleccionados y las necesidades del cargo. Por esta razón, uno de los principales objetivos específicos del proyecto es identificar y diseñar estrategias que permitan optimizar cada etapa del proceso de selección, desde el análisis de los perfiles de cargo hasta la implementación de herramientas que aseguren la identificación de candidatos idóneos.

Entre estas estrategias destaca el diseño de un formato estructurado de entrevistas por competencias, ajustado a los perfiles de cargo definidos. Este instrumento permitirá una evaluación integral de las habilidades, conocimientos y comportamientos de los candidatos, facilitando la toma de decisiones fundamentadas. Asimismo, se desarrollarán capacitaciones para el equipo de talento humano, con el fin de fortalecer sus capacidades en la implementación y evaluación del modelo propuesto.

Empacor S.A., con una trayectoria de más de 40 años en el sector de empaques corrugados y reciclados, ha demostrado un compromiso constante con la innovación y la sostenibilidad. Sin embargo, para mantener su liderazgo en un mercado altamente competitivo, resulta indispensable fortalecer su gestión del talento humano. La implementación de un modelo de selección por competencias no solo permitirá reducir la rotación de personal, sino que también mejorará la calidad del talento incorporado, contribuyendo directamente al logro de los objetivos organizacionales

Sin embargo, para mantener su liderazgo en un mercado altamente competitivo, resulta indispensable fortalecer su gestión del talento humano. La implementación de un modelo de selección por competencias no solo permitirá reducir la rotación de personal, sino que también mejorará la calidad del talento incorporado, contribuyendo directamente al logro de los objetivos organizacionales.

En conclusión, este proyecto busca transformar el proceso de selección en Empacor S.A., pasando de un enfoque tradicional a uno basado en competencias que asegure la integración de candidatos altamente calificados y alineados con la cultura organizacional. La optimización de este proceso no solo impactará positivamente en la estabilidad laboral y la productividad, sino que también consolidará a la compañía como un referente en la gestión estratégica del talento humano en su sector.

Este proyecto se presenta como una contribución al campo de la psicología organizacional, destacando la importancia de los modelos de selección basados en competencias como una herramienta clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones.


## Referencias Bibliográficas.

- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fidas G. Arias Odón.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de RR. HH. : Gestión por competencias. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos Mcgraw-Hill. Naucalpan de Juárez, MEXICO.
- Darós, L. C., Conca, J. V., & Sáez, P. D. C. Z. (2003). La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento. Boletín de Estudios Económicos, 59(180), 445.
- Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Estudios Gerenciales, 21(96), 31-55.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales.
- Darós, L. C., Conca, J. V., & Sáez, P. D. C. Z. (2003). La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento. Boletín de Estudios Económicos, 59(180), 445.
- Marx, R. K. G., & Puente, S. M. G. (2009). La Evaluación con Enfoque por Competencias: ¿se implementa realmente la evaluación por competencias? Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias, 1(3), 104-125
- Tamayo y Tamayo, M. (1977). Metodología formal de la investigación científica (No. H65. T35 1983.). Redactar correctamente las conclusiones y recomendaciones de un informe de investigación. Elaborar y organizar adecuadamente la bibliografía de una investigación.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.

- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Hsieh, T. (2013). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Grand Central Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Hachette Book Group.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.

## Anexos y formatos

### Formato 1

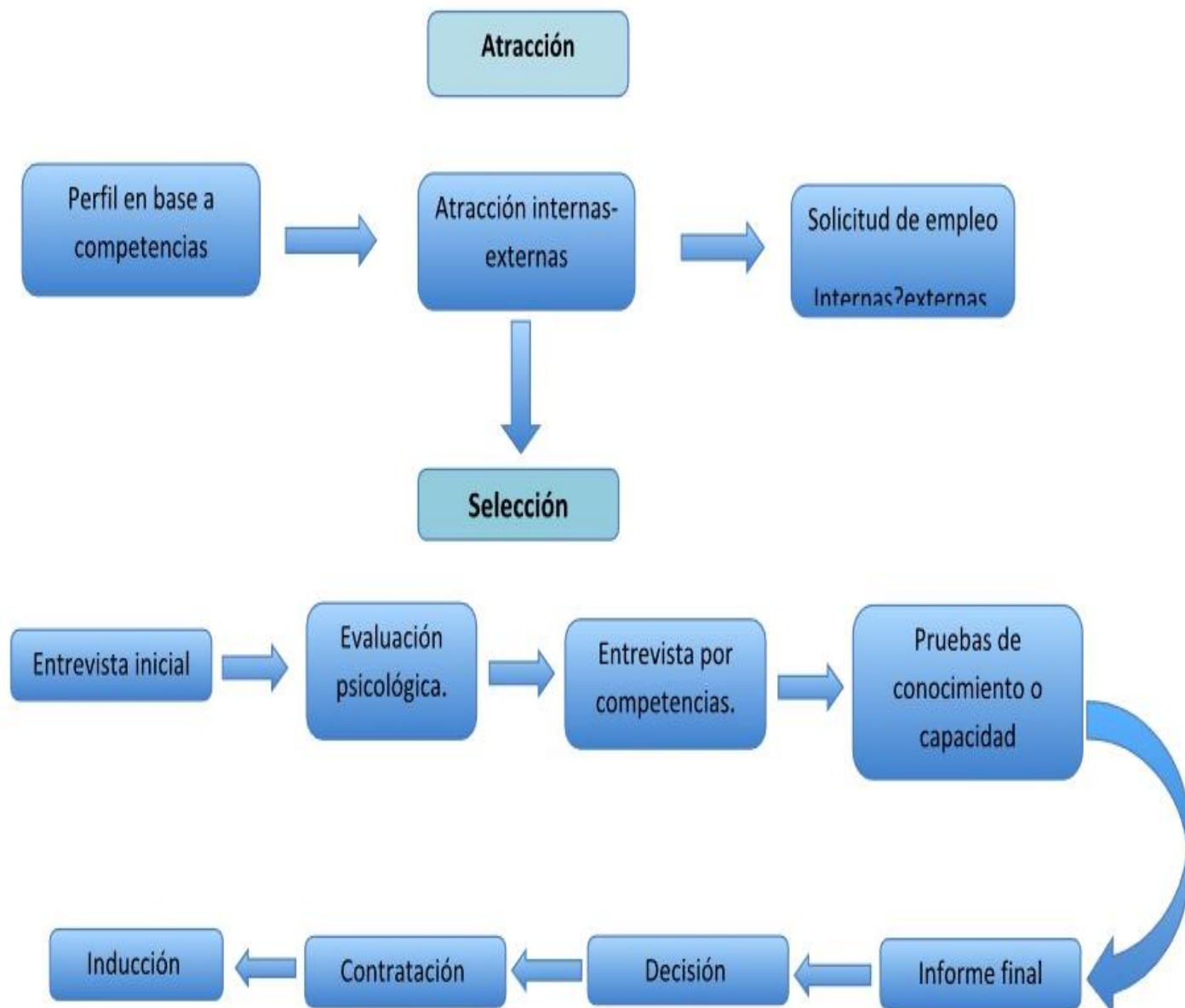
|    |                          | <b>FORMATO DE PUBLICACIÓN<br/>DE VACANTES</b> |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| Diligencie completamente el siguiente formato especificando la vacante requerida por su empresa, no deje ningún espacio en blanco, si alguna de las características no aplica escriba por favor N/A, finalice con su nombre y número de contacto. |                          |   |                          |   |                          |
| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>  |                          | EMPACOR S.A                                   |                          |   |                          |
| <b>NIT DE LA EMPRESA</b>  |                          | 860.072.172-7                                 |                          |   |                          |
| <b>TITULO DE LA VACANTE:</b>  |                          | OPERARIOS DE PRODUCCION                       |                          |   |                          |
| <b>CIUDAD O LUGAR DE LA VACANTE:</b> Marque con una "X"   |                          | <b>BOGOTÁ</b>                                 | <input type="checkbox"/> | <b>CUNDINAMARCA</b>   | <input type="checkbox"/> |
| <b>CANTIDAD DE VACANTES:</b>  |                          | <b>SALARIO</b>                                |                          | <b>\$1300.000, PRESTACIONES DE LEY, RECARGOS FESTIVOS, DOMICALES Y NOCTURNOS.</b> |                          |
| <b>SALARIO ADICIONAL:</b><br>Marque con una "X"   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <b>¿CUÁL?</b>            |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>FUNCIONES ACTIVIDADES</b></p> <p><b>PRINCIPALES:</b> Especificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades diarias</li> <li>• Actividades esporádicas</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Manejo de equipos (informáticos o maquinaria).</li> </ul>  | <p>*OPERAR MAQUINAS</p> <p>*EMPAQUE DE CORRUGADOS</p> <p>*TODO EL MANEJO OPERATIVO CON CAJAS Y LAMINAS.</p> <p>*SELECCIÓN DE MATERIAL RECICLADO.</p>  |
| <p><b>REQUISITOS DE LA VACANTE:</b></p> <p><b>Nivel Académico:</b> (Bachillerato, Técnico, Tecnólogo, Universitario, Profesional, Especialización, etc.).</p> <p><b>Tiempo y tipo de experiencia:</b> (especificar en qué cargos, funciones, áreas y/o sectores).</p> <p><b>Horario de Trabajo</b> (especificar Días, Horarios y Turnos).</p> <p><b>Tipo de Contrato</b> (Fijo, Indefinido, Prestación de Servicios, Obra o Labor, Aprendizaje, Temporal).</p> <p><b>Habilidades y Actitudes.</b></p> <p><b>Requisitos Internos:</b> Competencias Corporativas u Organizacionales.</p> | <p>*BACHILLER</p> <p>*EXPERIENCIA EN PLANTAS DE PRODUCCION, OPERANDO MAQUINAS Y TODA EL AREA OPERATIVA. MINIMO 6 MESES DE EXPERIENCIA.</p> <p>*TURNOS ROTATIVOS DE DOMINGO A DOMINGO CON UN DIA COMPENSATORIO A LA SEMANA, DE 8 HORAS OCASIONALMENTE DE 12 HORAS. (6-2, 2-10, 10-6).</p> <p>*CONTRATO FIJO DIRECTO CON LA COMPAÑÍA.</p> <p>*DEBEN SER PERSONAS PROACTIVAS, CON FACIL ADAPATACION, TRABAJO BAJO PRESION, TRABAJO EN EQUIPO Y SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES.</p> |
| <p><b>OTROS REQUISITOS:</b></p>  | <p>N/A</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Certificados o Cursos</b> (si lo requiere la vacante).</p> <p><b>Licencias Conducción</b> (Vehículos Particulares: A1 (1°) Motos; A2 (2°) Motos; B1 (3°) Automóvil; B2 (4°) Camión; B3 (5°) Articulados. Vehículos Públicos: C1 (4°) Camionetas; C2 (5°) Busetas; C3 (5°) Articulados).</p> <p><b>Otra lengua.</b></p> |   |
| <p><b>HOMOLOGACIÓN:</b> ¿Puede homologarse la experiencia del candidato por sus estudios o los estudios por experiencia?</p>   | <p><b>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></b> <b>Describe las características:</b></p> <p>SI, CUMPLE CON EXPERIENCIA COMPLETA EN PLANTAS DE PRODUCCION Y OPERANDO MAQUINAS SE CONVALIDA ESTUDIO POR EXPERIENCIA.</p> |
| <p><b>Candidatos con DISCAPACIDAD:</b></p> <p>Especificar Tipo de discapacidad (Física, Cognitiva, Auditiva, Visual, Psíquica):</p>  | <p><b>Observaciones: no</b></p>   |
| <p><b>Nombre y Datos de Contacto:</b></p>  | <p>Glenia Moreno.</p>   |


Figura 1

Proceso de sistematización del modelo de atracción y selección por competencias.



Creación propia. Lina Marcela Guzmán U

## Formato 2

|  |                      | REQUISICIÓN DE PERSONAL           |              |                    | CÓDIGO  | TH.REG 01 |
|---|----------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------|---------|-----------|
|   |                      |                                   |              |                    | VERSIÓN | 1         |
| PSICÓLOGA ASIGNADA  |                      | FECHA DE SOLICITUD                |              |                    |         |           |
| ESTADO DE LA REQUISICIÓN  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| EMPRESA SOLICITANTE   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| ACTIVIDAD ECONÓMICA   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| DIRECCIÓN   |                      | BARRIO                            |              |                    |         |           |
| PERSONA CONTACTO 1  |                      | CARGO                             |              |                    |         |           |
| CELULAR (ES)  |                      | TELÉFONO (S)                      |              |                    |         |           |
| CORREO ELECTRONICO  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| PERSONA CONTACTO 2  |                      | CARGO                             |              |                    |         |           |
| CELULAR (ES)  |                      | TELÉFONO (S)                      |              |                    |         |           |
| CORREO ELECTRONICO  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| CARGO SOLICITADO  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| CANTIDAD DE VACANTES  |                      | TIEMPO ACORDADO                   |              |                    |         |           |
| FUNCIONES A DESEMPEÑAR  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| NIVEL ACADÉMICO   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| TIEMPO EXPERIENCIA LABORAL  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| SEXO  |                      | Edad                              | Estado Civil |                    |         |           |
| HORARIO DE TRABAJO  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| SALARIO ASIGNADO  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| MODALIDAD CONTRATACION  |                      | Tipo Contrato                     |              |                    |         |           |
| OBSERVACIONES ADICIONALES   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| ADICIONES O MODIFICACIONES AL PERFIL  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| FECHA   |                      | OBSERVACIONES                     |              |                    |         |           |
|   |                      |                                   |              |                    |         |           |
|   |                      |                                   |              |                    |         |           |
|   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| Espacio exclusivo para Empacora S.A   |                      |                                   |              |                    |         |           |
|   |                      | PERSONAL ENVIADO POR EMPACORA S.A |              |                    |         |           |
|   | Nombre del Candidato | Cédula                            | Fecha Envío  | Teléfono - Celular | Aprobo? | Contrato? |
| 1   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 2   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 3   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 4   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 5   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 6   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 7   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 8   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 9   |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 10  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 11  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 12  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 13  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 14  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 15  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 26  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 27  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 28  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 43  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 44  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 45  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 46  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 76  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 77  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 78  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 79  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 80  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 81  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 82  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 83  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 84  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 85  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 86  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 87  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 88  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 89  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| 90  |                      |                                   |              |                    |         |           |
| OBSERVACIONES / SEGUIMIENTO   |                      |                                   |              |                    |         |           |

FECHA: \_\_\_\_\_

**PARA SER DILIGENCIADO POR EL ASPIRANTE****DATOS PERSONALES**

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Cedula: \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

No. De personas a cargo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Cargo al que aspira \_\_\_\_\_


Dirección de Residencia y barrio: \_\_\_\_\_

Disponibilidad para viajar: \_\_\_\_\_ Disponibilidad para mudarse: \_\_\_\_\_

Carro propio: \_\_\_\_\_ Motivo de cambio de trabajo: \_\_\_\_\_

Aspiración salarial: \_\_\_\_\_

### Formato 3

|   |                                |                           |
|---|--------------------------------|---------------------------|
|  | <b>ENTREVISTA DE ATRACCIÓN</b> | <b>Código:</b> FOR-DHC-02 |
|   |                                | <b>Fecha:</b> 2024/11/1   |
|   |                                | <b>Versió:</b> 02         |

¿Como se compone tu familia?: Nombres, edades, profesiones. Por favor indique con quienes vive actualmente.
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_

Relacione 5 metas que proyecta para su vida y la manera como planea alcanzarlas:
   
\_\_\_\_\_

Cuál es el aporte que usted puede hacer a Empacor SA como profesional y como persona:
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_

Si un agente de tránsito lo detuviera por usar el celular mientras conduce y le ofreciera la opción de pagarle dinero a cambio de evitar un comparendo de \$180.000, ¿qué haría usted en esa situación?
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_

Ante una situación como la que se presenta a continuación.
   
  
 Usted es responsable de un negocio clave para la supervivencia de su empresa, cuyo cierre implicaría la quiebra y el despido del personal. Sin embargo, para obtener la adjudicación de este negocio, se le solicita un pago equivalente al 10% del valor del contrato como soborno a la persona encargada de tomar la decisión.
   
¿Cómo manejaría esta situación?
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_

En su lugar de trabajo, su jefe realiza un llamado de atención verbal a un compañero utilizando un lenguaje inapropiado y despectivo. Posteriormente, frente a usted, hace un comentario discriminatorio, subvalorando su desempeño y comparándolo negativamente con el de otros compañeros. ¿Cómo reaccionaría usted en esta situación? Justifique su respuesta
   
\_\_\_\_\_

acerca de la reacción de su jefe? ¿Intervendría en la situación? ¿Qué piensa y que haría en general acerca de estas dos situaciones?.
   
\_\_\_\_\_

Usted se comprometió a entregar un insumo importante hoy para el informe final que va al gerente. Sin embargo, un compañero le pide su ayuda urgente debido a su experiencia. ¿Cómo manejaría esta situación? Justifique su respuesta.

---



---



---

## EDUCACIÓN

| Nivel   | Institución | Titulo  | Año de<br>finalización |
|---|-------------|---------|------------------------|
| Secundaria  |             |         |                        |
| Técnico o Tecnólogo                                       |             |         |                        |
| Universitario   |             |         |                        |
| Postgrados  |             |         |                        |
| Conocimientos adicionales<br>(certificaciones y/o cursos) |             |         |                        |
| Idioma  | Lee         | Escribe | Habla                  |
|   |             |         |                        |

**INFORMACION LABORAL**

**Última o actual experiencia laboral**

| <b>Empresa</b> | <b>Cargo</b> | <b>Función Principal</b> | <b>Logros</b> | <b>Fecha Inicio</b> | <b>Fecha finalización</b> | <b>Salario</b> |
|----------------|--------------|--------------------------|---------------|---------------------|---------------------------|----------------|
|                |              |                          |               |                     |                           |                |

**Motivo de retiro:**

Motivación para el cambio:

**Penúltima experiencia laboral**

| <b>Empresa</b> | <b>Cargo</b> | <b>Función Principal</b> | <b>Logros</b> | <b>Fecha Inicio</b> | <b>Fecha finalización</b> | <b>Salario</b> |
|----------------|--------------|--------------------------|---------------|---------------------|---------------------------|----------------|
|                |              |                          |               |                     |                           |                |

**Motivo de retiro:**

Motivación para el cambio: