

Análisis del proceso de selección del talento humano en la Agencia Nacional

Aleyda Lucia Rodríguez Herrera

Ángela María Rodríguez Fernández

Cinddy Paola Jiménez Ruiz

Kelly María Martínez Duran

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gestión Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2023

Análisis del proceso de selección del talento humano en la Agencia Nacional

Aleyda Lucia Rodríguez Herrera

Ángela María Rodríguez Fernández

Cindy Paola Jiménez Ruiz

Kelly María Martínez Duran

Director

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de talento Humano

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2023

Resumen

Con este trabajo se hace el análisis del proceso de selección y vinculación del personal en la Agencia Nacional, en el marco de lo establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil y la normatividad existente aplicable a meritocracia y selección de personal en entidades de orden estatal, se revisan las implicaciones que ha tenido este proceso en el desempeño del personal que allí labora, se describen fortalezas y debilidades y se formulan propuestas que permitan mejorar la selección de personal y su desempeño al interior de la organización. Para la investigación se tuvo como herramienta metodológica la elaboración de encuestas al personal que opera en la Agencia; que permitieron evaluar temas tales como la percepción del recurso humano de la entidad frente al proceso de selección, política para cubrir vacantes, verificación de hojas de vida, análisis de perfiles del cargo y la evaluación de desempeño. Con los resultados obtenidos de las encuestas se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la agencia nacional frente al proceso de selección de personal, se analizó el cumplimiento de las etapas necesarias en dicho proceso y se determinaron las falencias que se presentaron. Finalmente, se presenta una serie de recomendaciones para mejorar la situación actual desde el área de talento humano en aspectos como clima laboral, capacitaciones de personal, evaluaciones de desempeño, programas de bienestar, manual de administración de personal, así como la formulación de estrategias para completar recursos, conocimientos específicos y adaptación a las nuevas condiciones de los procesos de selección.

Palabras clave: Selección, talento humano, convocatoria, meritocracia, comisión, vinculación

Abstract

This work analyzes the process of personnel selection and recruitment in the National Agency, within the framework established by the National Civil Service Commission and the existing regulations applicable to meritocracy and personnel selection in state entities. It reviews the implications that this process has had on the performance of the staff working there, describes strengths and weaknesses, and formulates proposals to improve personnel selection and performance within the organization. The research utilized surveys as a methodological tool, which were administered to the agency's personnel. These surveys allowed for the evaluation of various topics, such as the perception of the human resources within the entity regarding the selection process, vacancy coverage policies, verification of resumes, job profile analysis, and performance evaluation. Based on the survey results, the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the national agency in relation to the personnel selection process were determined. The fulfillment of the necessary stages in this process was analyzed, and the identified shortcomings were determined. Lastly, a series of recommendations are presented to improve the current situation in the human resources area, including aspects such as work environment, personnel training, performance evaluations, welfare programs, personnel administration manual, as well as the formulation of strategies to enhance resources, specific knowledge, and adaptability to new selection process conditions.

Keywords: Selection, human resources, recruitment, meritocracy, commission, recruitment

Tabla de contenido

1.0 Perfil de los Integrantes	9
2.0 Planteamiento del problema	10
3.0 Justificación	12
4.0 Objetivos	13
4.1 Objetivo General	13
4.1.1 Objetivos específicos.	13
5.0 Marco teórico	14
5.1 Antecedentes	14
5.2 Selección de personal	14
5.2.1 Enfoques de la selección de personal.	15
5.2.2 Etapas de la selección de personal.	16
5.2.3 Ventajas de la adecuada selección de personal.	17
5.3 Recopilación de información puesto de trabajo	17
5.4 Pasos para cubrir vacantes	18
5.5 Meritocracia en la antigüedad	18
5.6 Carrera administrativa en Colombia	19
6.0 Marco legal	21
7.0 Metodología	23
7.1 Enfoque	23
7.2 Método	24
7.3 Población y Muestra.	24
7.4 Fuentes y Técnica para la recolección de Información	25
8.0 Aplicación y desarrollo metodológico	26
9.0 Organización, análisis y presentación de resultados	27
9.1 Fortalezas y debilidades del proceso de selección y vinculación del personal en la Agencia Nacional	27
9.2 Evaluación de la percepción que tiene el recurso humano de la entidad frente a la política para cubrir vacantes	30
9.2.1 Política para cubrir vacantes.	30

9.2.2 Proceso de selección.	31
9.2.3 Verificación de hojas de vida.	35
9.2.4 Perfil del cargo.	37
9.2.5 Solicitud de vacante.	38
9.2.6 Evaluación de desempeño.	40
10. Discusión	41
11. Conclusiones	44
12. Recomendaciones	45
13. Referencias	46
14. Anexos	48

Lista de tablas

Tabla 1 Fortalezas y debilidades del proceso de selección y vinculación del personal en la Agencia Nacional	27
---	----

Lista de figuras

Figura 1. Política para cubrir vacantes. Elaboración propia (2023)	30
Figura 2. Participación del área en el proceso de selección. Elaboración propia (2023)	31
Figura 3. Proceso de selección estructurado bajo modelo por competencias. Elaboración propia (2023)	31
Figura 4. Importancia que tiene para la empresa el proceso de selección de personal. Elaboración propia (2023)	32
Figura 5. La empresa cuenta con un flujograma para el proceso de selección de personal. Elaboración propia (2023)	32
Figura 6. Se aplica un modelo de medición de potencial en el proceso de selección. Elaboración propia (2023)	33
Figura 7. Toma decisión final para seleccionar el candidato. Elaboración propia (2023)	33
Figura 8. Control basado en competencias del candidato. Elaboración propia (2023)	34
Figura 9. Verificación de referencias en hoja de vida. Elaboración propia (2023)	35
Figura 10. La empresa posee base de datos de hojas de vida. Elaboración propia (2023)	36
Figura 11. Análisis de hojas de vida. Elaboración propia (2023)	36
Figura 12. Solicitud de vacante según perfil del cargo. Elaboración propia (2023)	37
Figura 13. Diligenciamiento adecuado de solicitud de vacante. Elaboración propia (2023) ...	38
Figura 14. Solicitud de vacante según perfil requerido. Elaboración propia (2023)	38
Figura 15. Tiempo de aprobación de solicitud de vacante. Elaboración propia (2023)	39
Figura 16. Frecuencia seguimiento evaluación de desempeño. Elaboración propia (2023)	40

1.0 Perfil de los Integrantes

Cinddy Paola Jiménez Ruiz, Administradora Financiera, 26 años, madre de un niño de 8 años, vinculada laboralmente con la Universidad de Cartagena en el Programa Administración de Empresas Modalidad Distancia de la Facultad de Ciencias Económicas desde hace 3 años en el cargo de Asistente Administrativa.

Kelly María Martínez Duran, Administradora de los servicios de salud, 41 años, madre de dos hijos, vinculada laboralmente con la Universidad de Cartagena en el Programa Administración de Empresas Turística y Hotelera Modalidad Distancia de la Facultad de Ciencias Económicas desde hace 7 años en el cargo de Asistente Administrativa.

Ángela María Rodríguez Fernández, Administradora de Empresas, 38 años, vinculada laboralmente en la Agencia Logística de las Fuerzas Militares hace 18 años, hace 5 años desempeñando funciones como Gestora del ERP-SAP de Contratación y en los últimos dos meses realizando labores como administrador SECOP II de la Entidad a nivel Nacional.

Aleyda Lucia Rodríguez Herrera, Ingeniera Civil, Especialista en Ingeniería Sanitaria y Ambiental, 51 años, con experiencia profesional en el sector de servicios de agua y saneamiento por 15 años en cargos de dirección, asesoría y consultoría y tres años en el área talento humano en el sector salud.

2.0 Planteamiento del problema

En el año 2018, en cumplimiento de la constitución política de Colombia en su artículo 125, la Agencia Nacional decidió abrir un concurso de 460 puestos de trabajo de carrera administrativa a nivel Nacional, en el cual no se hizo el levantamiento adecuado de los perfiles según las necesidades de la empresa, con falencias en aspectos tales como educación, experiencia, estudios y competencias, importantes para el buen desarrollo de cada cargo. La entidad contó con la asesoría de un consultor externo quien recomendó entre otras cosas no realizar la convocatoria a la totalidad de los 460 cargos, para evitar traumatismos y dejar algunos cargos en provisionalidad, así como capacitar el personal que estaba laborando para afrontar los posibles traumas generados por el ingreso de nuevo personal.

La empresa contratista encargada de la convocatoria y selección, desde el inicio del proceso evidenció fallas de tipo legal, falta de criterios técnicos para la realización de evaluaciones relacionadas con experiencia y competencias, situación que derivó en procesos en contra de la entidad con tutelas que finalmente fallaron a favor de quienes las interpusieron con argumentos sustentados en la falta de planeación y organización. Esta convocatoria generó afectación en la operación de la entidad, ya que el 90% del personal a nivel nacional, algunos con más de 30 años de servicio, o aquellos que faltándoles 2 o 3 años para pensionarse y siendo buenos trabajadores no fueron tenidos en cuenta y se vieron afectados, no se les dio relevancia a cargos críticos y con manejo sensible de información que hoy día han generado retrocesos en la entidad.

Otro aspecto importante que la convocatoria le exigía a las entidades que se acogieron, era que el personal dentro de su entidad debía ser capacitado para afrontar una posible partida de la Entidad en caso tal que no superaran los exámenes y requisitos establecidos por la convocatoria, cosa que esta entidad no realizó dejando de cierto modo desprotegidos en el proceso a sus propios funcionarios.

Mediante acuerdos suscritos entre la agencia nacional y la entidad encargada del proceso de selección entre los años 2018 y 2019, se establecen las reglas del primer concurso abierto de méritos para proveer de manera definitiva los empleos vacantes de la planta de personal en la agencia nacional.

¿Tiene el departamento de recursos humanos de la agencia nacional los criterios claros para la selección y vinculación de personal, acorde con las necesidades de la entidad?

3.0 Justificación

En el momento que hoy enfrenta el mundo, donde la globalización y los constantes cambios de un mercado cada vez más competitivo, han exigido a las empresas responder a las demandas del mercado con calidad en la producción y oferta de bienes y servicios y la eficacia en el cumplimiento de metas, es necesario para las empresas desde el área de talento humano tengan clara que su misión es conseguir que el desempeño de sus empleados se ajuste a lo anhelado en términos de conducta y rendimiento productivo, donde el análisis del puesto sea la plataforma para el desarrollo de los diferentes procesos de gestión del personal (López Posada et al., 2020).

En tal sentido, es importante realizar el análisis del proceso de selección en la Agencia Nacional, pues permitirá entender las fallas presentadas en la construcción de la oferta pública de empleo entregada y el proceso de selección desarrollado, proceso que derivó en fallas en la operación y rendimiento de la empresa y el adecuado desarrollo de las labores, dado que personal sin experiencia y sin tener los estudios correspondientes está ocupando cargos sin tener las competencias requeridas y sin el conocimiento apropiado, ocasionando errores de tipo operacional y traumatismo en el funcionamiento de la entidad.

La situación actual de quienes quedaron en áreas de suma importancia ha causado desgaste, porque han tenido que capacitar al personal nuevo haciendo que la curva de aprendizaje que debería ser menor a 2 meses se extienda a más de 6 meses. Debido a las deficiencias en la selección de personal, se han generado conflictos entre compañeros y directivos, duplicación de esfuerzos por una contratación y selección no muy eficaz.

Con el análisis de la problemática presentada se busca que la Agencia Nacional pueda mejorar la selección de personal, facilitar una adecuada evaluación objetiva de subalterno, mejorar la productividad de los empleados, mayor control y seguimiento de las tareas de los colaboradores y descongestionar algunos cargos y tareas, a través de la construcción de una política de selección de personal con criterios claros, mediante un plan de inserción de personal que le permita a la Agencia contar con el personal idóneo para ejercer las actividades encomendadas.

4.0 Objetivos

4.1 Objetivo General

Analizar el proceso de selección y vinculación del personal en el área de Recursos Humanos de la Agencia Nacional, para formular propuestas que permitan mejorar este proceso.

4.1.1 Objetivos específicos.

- Describir las fortalezas y debilidades del proceso de selección y vinculación del personal en la Agencia Nacional
- Evaluar la percepción que tiene el recurso humano de la entidad frente a la política para cubrir vacantes.
- Formular las acciones de mejora en el proceso de selección del personal en la agencia nacional.

5.0 Marco teórico

5.1 Antecedentes

Dada la importancia de los procesos de selección en las organizaciones, y que sus aciertos o fallas repercuten en el rendimiento individual, colectivo y organizacional, se han desarrollado varios estudios, que permiten analizar desde diferentes ángulos, lo que está sucediendo alrededor de la meritocracia y selección de personal en las entidades del estado, donde la Comisión nacional de servicio Civil ha realizado estos procesos.

Entre ellos se muestra lo referido por Marchena E., (2021), quien presenta una mirada a los procesos de méritos que se adelantan de carrera administrativa en Entidades Públicas del sector Defensa, en especial que ha afrontado el personal que labora en la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, en donde se abordaron temas como: la pérdida del conocimiento intelectual, experiencia y continuidad de los procesos en la Gestión del Talento Humano, alta rotación personal y el liderazgo en la toma de decisiones desde la alta dirección (p.5).

También el estudio de Sánchez, S. (2021), hace un análisis del régimen normativo de la Carrera Administrativa en Colombia, realizando un recorrido histórico, hasta la expedición de la Ley 909 de 2004 y la influencia de su aplicación en el clima organizacional en las entidades del Estado; así como efectos negativos que se han generado tras su promulgación y el incumplimiento de lo preceptuado por la ley, ocasionando inestabilidad laboral, incertidumbre, conflictos interpersonales entre los funcionarios por las brechas en las responsabilidades y obligaciones a ejecutar según su vinculación, como el cumplimiento de horarios y asignación de salarios (p. 2).

5.2 Selección de personal

En las empresas los procesos de selección de personal se constituyen en pasos clave para captar el mejor talento acorde con las necesidades de la organización; aunque no siempre resulta como se desea, debido a las grandes deficiencias que presentan las áreas de talento humano en lo relacionado con los procesos de selección objetiva. Es importante recordar la importancia de capital humano y frente a ello López et. al, (2020) expresa que se hace imprescindible seleccionar personas idóneas para desempeñar los puestos de trabajo requeridos por la organización, donde la selección ocurre inmediatamente después del reclutamiento como parte de un proceso para aumentar el personal, y

que dicha selección implica clasificar y elegir a los mejores candidatos para finalmente decidir quién o quiénes se integrarán como nuevos miembros. (p. 130).

5.2.1 Enfoques de la selección de personal.

Según Chiavenato (2009), citado por López et. al (2020) el proceso de selección de personal tiene dos enfoques, el primero hace referencia al puesto de trabajo que va a cubrir el candidato, es decir, a los requerimientos exigidos por la organización; el segundo enfoque se refiere a las competencias que la organización desea captar, ya que el objetivo es sumar competencias individuales que permitan aumentar las competencias necesarias para la empresa. El mismo autor afirma que existen dos factores o criterios importantes en la selección de personal; uno implica un proceso de comparación en el que se analizan dos variables: los requisitos del puesto y el perfil del candidato, los requisitos se basan en la descripción y análisis del puesto; el perfil implica las características de los candidatos, estos elementos propician un proceso de comparación en el que la organización estudia el perfil de los candidatos y selecciona los más apropiados de acuerdo con sus necesidades; el criterio de elección se presenta como un proceso en el que luego de aplicar las técnicas de selección pertinentes, la organización decide cuáles son los candidatos aceptados, teniendo en cuenta las exigencias del puesto y las necesidades de la empresa. De igual manera, el mismo autor establece que los procesos de selección de personal implican cuatro modelos de decisión así: Modelo de colocación, en el que solo hay un candidato y una vacante, por lo que el candidato que se presente debe ser admitido, modelo de selección, en el que existen varios candidatos para una sola vacante, por lo que la organización realiza diversas técnicas de selección a través de las cuales se van eliminando los candidatos que no cumplan los requisitos para finalmente aceptar el candidato más idóneo para el puesto, modelo de clasificación, en el que se presentan varios candidatos para distintas vacantes, por lo que cada candidato tiene varias oportunidades para ser aceptado en la vacante que mejor se adapte a sus características y aptitudes, no se evalúa a un candidato para un puesto determinado, sino a un candidato para la organización, modelo de valor agregado, que evalúa las competencias individuales de cada candidato, que sirven para aumentar y/o mejorar las competencias de la organización, es así como es aceptado aquel candidato que ofrece las competencias que necesita la organización. (p. 131).

5.2.2 Etapas de la selección de personal.

Atalaya (2011), citando en López Posada, et al. (2020), señala que las etapas del proceso de selección son las siguientes:

1° Etapa de planeamiento del proceso de selección de personal. Concierno al planteamiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar, puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo con la empresa. Esta etapa es de gran relevancia, dado que la empresa debe establecer alcance, presupuesto, equipo de trabajo: es decir, aquí se define cómo se va a realizar el proceso.

2° Etapa de reclutamiento. Se inicia con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados. El reclutamiento es efectivo cuando logra aglutinar a la población objetivo-planificada, en cantidad como en calidad suficiente de postulantes a las posiciones ofertadas. El reclutamiento puede ser interno cuando se realiza el proceso convocando solamente al personal de la organización, o externo cuando se convoca a postulantes ajenos a la empresa, cada uno de ellos tiene sus pros y contra como se señaló anteriormente.

3° Etapa de evaluación. Se fundamenta en la aplicación de los instrumentos de selección de personal, que incluyen la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, como también, incluye la calificación y la interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante.

4° Etapa de selección. Comprende la confirmación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar. Además, en esta etapa, se hacen entrevistas, precisamente para confrontar datos colocados en la hoja de vida. Razón por la cual, la entrevista continúa siendo la técnica más importante de la selección de personal, ya que admite la observación directa de reacciones, la solvencia o fragilidad de apreciaciones presentadas por el postulante, o la posibilidad de hallar respuesta a vacíos en el currículum vitae. Es primordial apreciar si los intereses del individuo, sus valores y cultura no se anteponen con los de la organización.

5° Etapa de decisión. La decisión sobre a qué postulante contratar finalmente, debe corresponder a una comisión de alto nivel donde se sugiere que esté presente el jefe inmediato. Se realiza el examen médico y el contrato.

6° Etapa de inducción. Se da la bienvenida al nuevo trabajador y se le da una inducción sobre el puesto de trabajo, funciones, procedimientos, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros. Así mismo, la filosofía, los objetivos, las políticas y las normas de la empresa. (pp. 144-145).

5.2.3 Ventajas de la adecuada selección de personal.

Según Corral (2007), citado en López Posada, et al. (2020), la adecuada selección de personal aporta como ventajas para la organización los mejores resultados, el menor tiempo de entrenamiento debido a que la formación se está haciendo cada vez más costosa; la mejor utilización del entrenamiento y coaching proporcionados por el jefe, ya que cuando todos los miembros de un equipo de trabajo alcanzan los niveles de desempeño mínimos, la gerencia puede dedicar tiempo para conseguir que varios empleados alcancen mejores niveles de productividad; la menor rotación pues muchas organizaciones no se dan cuenta de los costos reales que conlleva contratar y formar a un nuevo empleado; más tiempo para dirigir, pues además de formar, un gerente debe planificar, organizar y controlar los diferentes elementos de su responsabilidad, esto se vuelve más sencillo cuando cuenta con empleados competentes. (pp. 138-139).

5.3 Recopilación de información puesto de trabajo

Como lo expresa López, et al. (2020) para realizar un adecuado proceso de selección, se deben establecer criterios de referencia extraídos de los requerimientos del puesto o de las competencias deseadas para poder evaluar a los candidatos (p. 142). Chiavenato (2009) citado en López posada et al. (2020), plantea como formas de recopilar información con respecto al puesto de trabajo, la descripción y análisis de puestos, que brindan información sobre los requisitos y las características que debe poseer el ocupante del puesto; la técnica de los incidentes críticos., que son las anotaciones sistemáticas que realizan los gerentes con respecto a los hechos y comportamientos de las personas que ocupan el puesto,; la solicitud de personal que es la solicitud formal que realiza el gerente de la organización solicitando nuevo personal; el análisis del puesto en el mercado, que permite identificar los requisitos y las características de este en el mercado; la hipótesis de trabajo que es una previsión que realiza la organización con respecto a los requisitos y las características del puesto cuando no se ha logrado obtener la suficiente información al respecto. Con la información se enriquece el proceso de selección, pues la organización podrá elaborar una ficha

con las especificaciones sobre los requisitos físicos y psicológicos necesarios para desempeñar el puesto (pp. 142-143).

5.4 Pasos para cubrir vacantes

Según Werther, et al. (2019) existen unos pasos para cubrir las vacantes, que inician identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación del capital humano o a petición específica de los gerentes de línea y para cumplir su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará, por lo que debe solicitar información adicional, esto es, debe ponerse en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado (pp. 96-97). Sin embargo, debe completar varias etapas antes de emprender la acción. Su labor se relaciona con: el entorno en que se lleva a cabo la atracción de talento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo.

5.5 Meritocracia en la antigüedad

La selección de personal en la agencia Nacional, debido su naturaleza estatal, se rige por el proceso de meritocracia contemplado en la normatividad Colombia, proceso del cual es importante hacer un análisis de sus orígenes, según Díaz et. al, (2020) los filósofos chinos fueron los primeros en reconocer la necesidad de la selección de personal y del staff por medios metodológicos, que descubrieron a través de un sistema de servicio civil. En todo caso, estas primeras experiencias, alejaban a los gobernantes de los gobernados. Posteriormente, con la llegada de la polis griega y la república romana, las masas pudieron participar un poco más del poder político, se invocó el interés público en la toma de decisiones y se dejó a ciertas asambleas populares (la ekklesia, los comitia centuriata y los concilia plebis) la designación de los más importantes empleos con base en las especiales aptitudes personales de los candidatos. Confucio (Kong) y Mencio, fueron partidarios del sistema de selección y formación de los mandarines basados en principios morales, en el servicio público y la eficacia administrativa; Platón, en su República, recomendaba que solamente personas con ciertas capacidades innatas eran aptas para ingresar al gobierno y al ejército (los racionales y los iracundos) y, una vez reclutadas en la educación elemental, pasaban a recibir una formación superior. Aristóteles daba mucha importancia a la virtud cívica de quienes ocuparan las magistraturas, siendo que el gobierno y la administración no eran para todos sino para aquellos que más aportaran a la Polis; el Imam Ali, gran propulsor del Islam, recomendaba a su gobernador

nombrar los funcionarios sin favoritismo ni influencia, sólo basado en un examen de sus capacidades y honorabilidad. De este modo, desde la antigüedad se observa la idea de la meritocracia o el poder del mérito; es decir, la creencia en que el criterio para designar los empleos públicos (y permanecer en ellos) debe reposar en la aptitud, el esfuerzo, el trabajo, la virtud o la excelencia de estas personas. (p. 299).

5.6 Carrera administrativa en Colombia

Es importante recordar los orígenes de la carrera administrativa en Colombia, y para ello Díaz (2019), refiere que la carrera administrativa en Colombia es un tema de vieja data, dado que lleva aproximadamente 80 años intentado proveer empleo de una manera transparente, pública y en lo posible, meritocráticamente. Las etapas de la carrera administrativa en Colombia, permite contextualizar a través del tiempo su evolución para ello Díaz, et al., (2020) afirman que, a partir de 1938, se adopta en Colombia el modelo meritocrático mediante la Ley 165, en un claro intento de superar el modelo patrimonialista y de botín político prevalentes. Se creó el acceso mediante concurso a cargos públicos de nivel nacional, departamental y municipal, con garantías de estabilidad; sin embargo, tuvo poco éxito debido a razones políticas, técnicas y presupuestales (p. 299).

Según Álvarez y Jiménez (2012), citado por Díaz, et al. (2020) el desarrollo de la carrera administrativa en Colombia se puede dividir en cinco (5) periodos:

- 1) Periodo 1938-1957, señala el origen y las primeras experiencias en vigencia de la Ley 165 de 1938;
- 2) Periodo 1957-1968, bajo el Frente Nacional, la carrera adquiere estatus constitucional, se crea el Departamento Administrativo del Servicio Civil y de la ESAP y se expide el Decreto-Ley 1732 de 1960 sobre carrera administrativa;
- 3) Periodo 1968-1991, regulado por los Decretos-leyes 3130 y 2400 de 1968 sobre manejo de personal y carrera, la cual estuvo buena parte del tiempo suspendida por decretos de estado de sitio;
- 4) Periodo 1991-2004, la expedición de la Constitución en 1991 consagra la carrera administrativa y el principio del ingreso por mérito como regla general para el acceso a los empleos del Estado y se señalan las excepciones como los cargos de elección por voto y los de libre nombramiento y remoción (art. 125); se crea la Comisión Nacional del Servicio Civil, CNSC, como ente encargado de administrar y vigilar la

carrera (art. 130). Posteriormente se expidieron las Leyes 27 de 1992 y 443 de 1996 las cuales presentaron problemas de inconstitucionalidad y poco lograron desarrollar la Constitución;

5) Periodo 2004 a hoy, a partir de la expedición de la Ley 909 de 2004, actual ley de empleo público y carrera, actualmente vigente (p. 302).

6.0 Marco legal

Debido al carácter público de la Agencia Nacional, los procesos de selección se rigen por la Constitución Política de Colombia en la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, así la misma constitución en su artículo 130 dispone que “Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos” y en su artículo 209, dispone que “la función pública se desarrolla con fundamento, entre otros, en el principio de moralidad, interpretado jurisprudencialmente en la moral pública y la moralidad administrativa, a través del cual el aspirante adquiere el deber de conocer y entender sus responsabilidades al convertirse en servidor público, en el entendido que el ejercicio de sus funciones debe estar enmarcado en la transparencia, la celeridad, la economía y la eficiencia”.

La ley 909 de 2004, establece la naturaleza de la comisión nacional de Servicio Civil y la define como un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público, de carácter permanente de nivel nacional, independiente de las ramas y órganos del poder público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Con el fin de garantizar la plena vigencia del principio de mérito en el empleo público de carrera administrativa, la Comisión Nacional del Servicio Civil deberá actuar de acuerdo con los principios de objetividad, independencia e imparcialidad". A su turno, el literal c) del artículo 11 de la misma ley, establece como función de la CNSC, la de: "Elaborar las convocatorias a concurso para el desempeño de empleos públicos de carrera, de acuerdo con los términos y condiciones que establezcan la presente ley y el reglamento."

Mediante la Resolución No. 171 de 2005 la Comisión Nacional del Servicio Civil — CNSC— dio apertura a la Convocatoria 001 de 2005, la cual en su contenido contempló tres criterios de agrupación a saber: Tipo de Entidades, Nivel Jerárquico de Empleos y Rango de Requisitos dentro del Nivel Jerárquico. En cuanto al primer criterio, las entidades fueron clasificadas en cuatro grupos, dentro de los cuales se encontraba el GRUPO II. Conformado por el Ministerio de Defensa, Fuerzas Militares, Policía Nacional y sus entidades adscritas y vinculadas. Posteriormente la Ley 1033 de 2006 estableció un régimen de Carrera Especial para los empleados públicos civiles no uniformados del Ministerio de Defensa Nacional, sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

El Gobierno mediante los Decretos Ley No. 091 de 2007, y No. 092 de 2007 desarrolló las facultades previstas en la Ley 1033 de 2006 y reglamentó las disposiciones referidas; el artículo 5 del Decreto Ley 091 de 2007 establece los principios rectores orientadores del sistema especial de carrera del sector defensa, y el artículo 16 determinó que la provisión definitiva de los empleos pertenecientes al sistema especial de carrera del sector defensa se hará por concurso abierto, el cual tendrá por objeto establecer y comprobar la aptitud, idoneidad y condiciones de seguridad de los aspirantes, precisando que el concurso abierto se caracteriza por permitir la admisión libre para todas las personas que demuestren cumplir los requisitos exigidos para el desempeño del empleo. El inciso primero del artículo 17 del Decreto Ley 091 de 2007 estableció el objetivo de los procesos de selección y la competencia para la realización del concurso, el cual se encuentra dirigido a garantizar el ingreso de personal idóneo y con las condiciones de seguridad requeridas, al Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa, con base en el mérito, mediante procedimientos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes demuestren poseer los requisitos para ingresar. A su turno, el Capítulo IX del mismo decreto, reglamenta todo lo concerniente para el primer concurso que se lleve a cabo en el Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa. Se advierte que harán parte de este los empleos excluidos de la Convocatoria No. 001 de 2005 y que aún hacen parte de las plantas de personal de las entidades que integren este proceso de selección.

La agencia nacional mediante decreto 1734 de 2017 establece su planta de personal, previa aprobación del gobierno nacional.

Posteriormente la Comisión Nacional del Servicio Civil mediante el acuerdo 20181000002436 de 2018 definió el proceso de selección No. 624 de 2018 y realizó juntamente con delegados de la Entidad objeto del proceso de selección, la etapa de planeación para adelantar el Concurso Abierto de Méritos, con el fin de proveer los empleos en vacancia definitiva del Sistema Especial de Carrera Administrativa del personal no uniformado al servicio de la Defensa Nacional. Dicho acuerdo fue modificado por el acuerdo 20191000002436 de 2019 en sus artículos 1, 2 y 11 principalmente el número de vacantes ofertadas.

7.0 Metodología

7.1 Enfoque

Esta investigación es de enfoque mixto, dado se formularon preguntas que entregan resultados numéricos, su enfoque principal es cualitativo, dado que las preguntas arrojan percepciones del personal frente al proceso de selección, Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que, con la investigación mixta, se busca utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades. El método mixto implica la recolección, análisis e integración de los datos cuantitativos y cualitativos, generando inferencias cuantitativas, cualitativas y mixtas, acorde con el objetivo planteado. Teniendo en cuenta lo descrito por Creswell (2013), para esta investigación se tomó el método mixto, dado que se adaptaba más al planteamiento del problema.

La metodología de investigación con enfoque mixto es una combinación de enfoques cualitativo y cuantitativo para obtener información sobre un tema determinado. Esta metodología permite a los investigadores recopilar y analizar datos de diversas fuentes para generar conclusiones más robustas y confiables.

El enfoque mixto se utiliza comúnmente en estudios en los que se busca entender las experiencias y perspectivas de los participantes, así como también recopilar datos objetivos y medibles. Esta metodología se compone de dos fases distintas: la primera fase consiste en recopilar y analizar datos cualitativos y la segunda fase consiste en recopilar y analizar datos cuantitativos.

La fase cualitativa generalmente implica entrevistas en profundidad, grupos focales y observaciones. Estos métodos se utilizan para obtener información detallada sobre las experiencias, actitudes y perspectivas de los participantes. La información recopilada se analiza mediante técnicas de análisis de datos cualitativos, como la codificación y el análisis temático, para identificar temas y patrones en los datos.

La fase cuantitativa implica la recopilación de datos numéricos y se puede hacer mediante encuestas, cuestionarios o mediciones objetivas. Los datos recopilados se analizan mediante técnicas estadísticas para identificar relaciones entre variables y para hacer inferencias sobre la población.

Una vez que se han recopilado y analizado los datos cualitativos y cuantitativos, se combinan los resultados en una única interpretación de los datos. Esto permite obtener una comprensión más completa y profunda del tema de investigación.

La investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, según Bernal (2006) este tipo de investigación se refiere a aquella en la cual “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Según los objetivos planteados en la investigación se analizará, describirá y se formulará una serie de actividades para llevar a cabo el fin de la investigación.

La técnica de recolección por la cual se recopila la información a analizar es por medio de encuestas formuladas por esta investigación.

De tal manera que se pueda analizar el proceso de selección y vinculación del personal en la Agencia Nacional, para formular propuestas que permitan mejorarlo. A través de la investigación se podrá describir el proceso de reclutamiento y selección de personal, sus aciertos y desaciertos, generando propuestas de solución a las falencias encontradas, que puedan ser tenidas en cuenta a futuro.

7.2 Método

El método de esta investigación es analítico, porque consiste en estudiar cada una de las etapas del proceso de selección de la Agencia Nacional, con el objeto de examinarlas por separado para observar las características de la escogencia del personal y así definir cuáles fueron las debilidades o carencias a en la última convocatoria de personal.

7.3 Población y Muestra.

La población objeto será el personal adscrito a la agencia Nacional, ubicada en la ciudad de Bogotá. La muestra estará conformada por los algunos jefes y colaboradores de áreas.

En total la agencia nacional en la ciudad de Bogotá cuenta con 283 trabajadores, de los cuales 43, corresponden a jefes de área y encargados de recursos humanos; para el caso se determinó una muestra no probabilística, como lo refiere Hernández. S (2018), es una muestra dirigida, pues la elección de casos depende del criterio del investigador. En el cálculo de la muestra se tomaron como parámetros para calcular un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5% y el tamaño de población de 48 empleados los cuales son los jefes de área y encargados de recursos humanos. A partir de esa información se calculó y se obtuvo un tamaño de muestra ideal de 44. Se

logró encuestar un total de 47 personas. El tamaño de la muestra fue obtenido de herramienta web Questionpro, obtenida en el siguiente enlace [https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html#calculadora de muestra](https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html#calculadora_de_muestra)

7.4 Fuentes y Técnica para la recolección de Información

Fuentes de información Primarias: en primera instancia se investigan teorías y estudios existentes, libros, artículos y demás información, que proporcionen los referentes teóricos para comprender todo lo relacionado con el tema de reclutamiento y selección de personal.

La técnica de recolección de datos escogida es el formulario, que será de tipo semi estructurado, aplicado en por medio de un formulario de Google, utilizando un conjunto de preguntas, algunas de ellas obtenidas del proceso de gestión humana basado en el modelo de Cesar Nieto Licht (2013). La encuesta se aplicará a un grupo predeterminado de jefes y colaboradores de la empresa Agencia Nacional, debido a que poseen la información y visión que interesa para esta investigación, y permitirá su posterior análisis estadístico.

8.0 Aplicación y desarrollo metodológico

Para el desarrollo metodológico y su aplicación, se usa una fuente de información primaria, pues se acude de manera directa a los jefes de área y personal de talento humano, el método utilizado es la encuesta construida en formulario de Google, es un cuestionario autoadministrado, ya que fue construido por el equipo y entregado a los participantes para que ellos marquen sus respuestas, aplicado de forma individual y enviado vía WhatsApp.

Para la aplicación de la encuesta hubo receptividad en términos generales por parte del personal escogido, sin embargo, algunos jefes de área no respondieron el instrumento, aunque se logró encuestar la proporción requerida para el proceso.

Las preguntas a realizar en la encuesta a los jefes de la agencia nacional se encuentran en el siguiente link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdyUaHy2dL_JEZx9zvj77U9VvEAU0Xnvcubpr85j7AsV7DjgQ/viewform?usp=pp_url

En el anexo se presenta el contenido de la encuesta:

9.0 Organización, análisis y presentación de resultados

La muestra inicial establecida fue de 47 personas encuestadas, fueron descartadas 2 encuestas, dado que no aceptaron la política de tratamiento de datos, ni la participación en la investigación. Una de esas se eliminó porque respondió solamente el 10% de las preguntas formuladas.

La presentación de resultados se hace teniendo en cuenta el tema común de diferentes preguntas y para cada tema se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis. La secuencia de presentación de resultados se hace teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

9.1 Fortalezas y debilidades del proceso de selección y vinculación del personal en la Agencia Nacional

En la tabla N°1 se presentan la matriz DOFA, del proceso de selección y vinculación en la Agencia Nacional, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas y el material disponible en la Agencia Nacional y en internet.

Tabla 1

Fortalezas y debilidades del proceso de selección y vinculación del personal en la Agencia Nacional

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> • La entidad cuenta con procesos de planeación estructurados para vinculación de personal nuevo. • Se implementan estrategias que le permitan consolidar la mayor cantidad de conocimiento tácito y explícito de cada uno de los cargos que hacen parte de la carrera administrativa • Se crearon manuales interactivos y cursos virtuales como herramientas para fortalecer el conocimiento de cada funcionario. • La entidad cuenta con empleados con experiencia y conocimientos especializados en diferentes áreas. • Procesos operativos bien estructurados y definidos, lo que permite una gestión eficiente de sus recursos y la toma de decisiones informadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de inducción al personal que ingresa. • La entidad puede no proporcionar capacitación adecuada o suficiente a sus empleados, lo que puede resultar en una disminución de las habilidades y conocimientos de los empleados • Clima laboral y ambiente de trabajo negativo y una baja moral entre los empleados. • Puede dificultar la retención de empleados talentosos y motivados • Deficiencia en los procesos de evaluación y desempeño de empleados • Demora por parte de directivos en la selección de personal

-
- Cultura organizacional sólida que fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la innovación, lo que puede mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados.
 - Excelente reputación y reconocimiento en el sector público y en la comunidad en general, lo que puede aumentar la confianza y credibilidad en sus operaciones y servicios.
 - Excelente capacidad de comunicación: La entidad puede contar con una excelente capacidad de comunicación con sus empleados, clientes y la comunidad en general, lo que puede permitir una gestión efectiva de las relaciones públicas y la construcción de relaciones sólidas.
 - Cultura de mejora continua, lo que permite identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para implementar mejoras constantes en sus procesos operativos y servicios.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES (+)

- La entidad puede ofrecer programas de formación y capacitación para desarrollar las habilidades y conocimientos de los empleados. Estos programas pueden incluir cursos, talleres, seminarios y oportunidades de aprendizaje en línea.
- La entidad puede ofrecer oportunidades de crecimiento y progreso en la carrera, como promociones, ascensos, movilidad interna y rotación de tareas. Estas oportunidades pueden permitir a los empleados adquirir nuevas habilidades y experiencia en diferentes áreas.
- Puede ofrecer proyectos interesantes y desafiantes en diferentes áreas, que permitan a los empleados trabajar en temas relevantes y significativos, y que

AMENAZAS (-)

- Incertidumbre económica que afecte el presupuesto destinado a la entidad.
- Bajo rendimiento en personal antiguo por llegada de personal en carrera administrativa con más oportunidades de ascensos
- Enfrentar cambios políticos y legislativos que puedan afectar sus operaciones y estrategias a largo plazo.
- Se puede enfrentar competencia de otras entidades públicas o privadas que ofrezcan servicios similares o mejores.
- Escasez de talento y/o habilidades especializadas que puedan afectar su capacidad para cumplir con sus objetivos y metas

les permitan aplicar sus habilidades y conocimientos de manera efectiva.

- Ambiente de trabajo favorable: La entidad puede ofrecer un ambiente de trabajo favorable, que fomente la colaboración, el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad. Esto puede mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados.
- Ofrecer un sistema de recompensas y reconocimiento por el desempeño, que incentive y motive a los empleados a lograr resultados excepcionales en su trabajo.
- Contar con tecnología avanzada y herramientas innovadoras que permitan a los empleados trabajar de manera más eficiente y efectiva.
- Trabajar en conjunto con otras entidades públicas o privadas en proyectos de interés común, lo que puede generar sinergias y oportunidades de colaboración.

Nota. Elaboración propia (2023)

9.2 Evaluación de la percepción que tiene el recurso humano de la entidad frente a la política para cubrir vacantes

9.2.1 Política para cubrir vacantes.



Figura 1. Política para cubrir vacantes. Elaboración propia (2023)

El 33 % de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que la agencia cuenta con una política para cubrir vacantes donde tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos, el 49 % parcialmente de acuerdo, el 7% parcialmente en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo. El análisis de estas respuestas nos permite concluir que en términos generales la entidad cuenta con una política para cubrir vacantes donde se le da prioridad al talento interno de la organización, pues el 81% están parcial o totalmente de acuerdo con esta afirmación.

9.2.2 Proceso de selección.

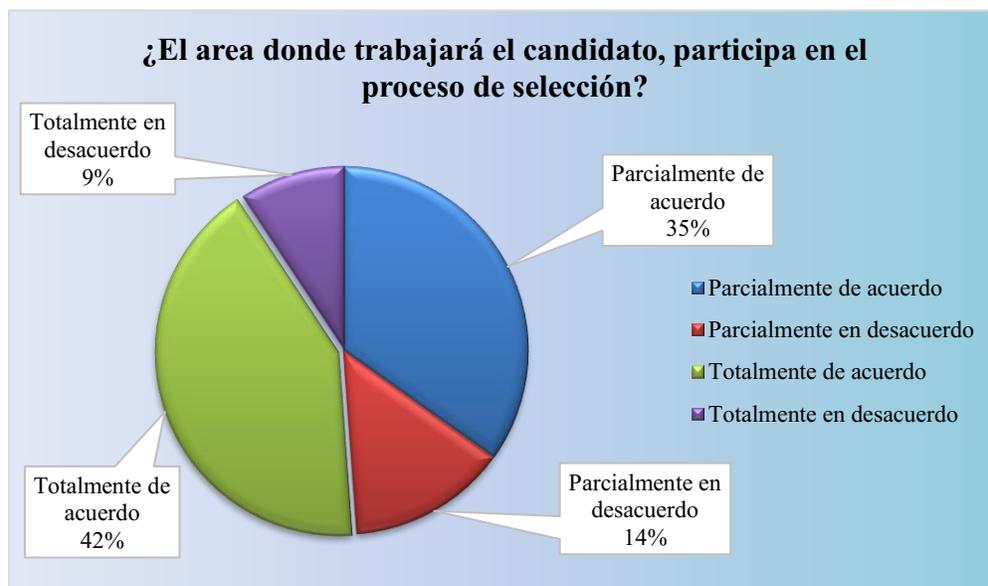


Figura 2. Participación del área en el proceso de selección. Elaboración propia (2023)

El 42 % de los colaboradores en la agencia está totalmente de acuerdo con la participación del área donde trabaja el candidato en el proceso de selección, el 35% parcialmente de acuerdo, el 14% parcialmente en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

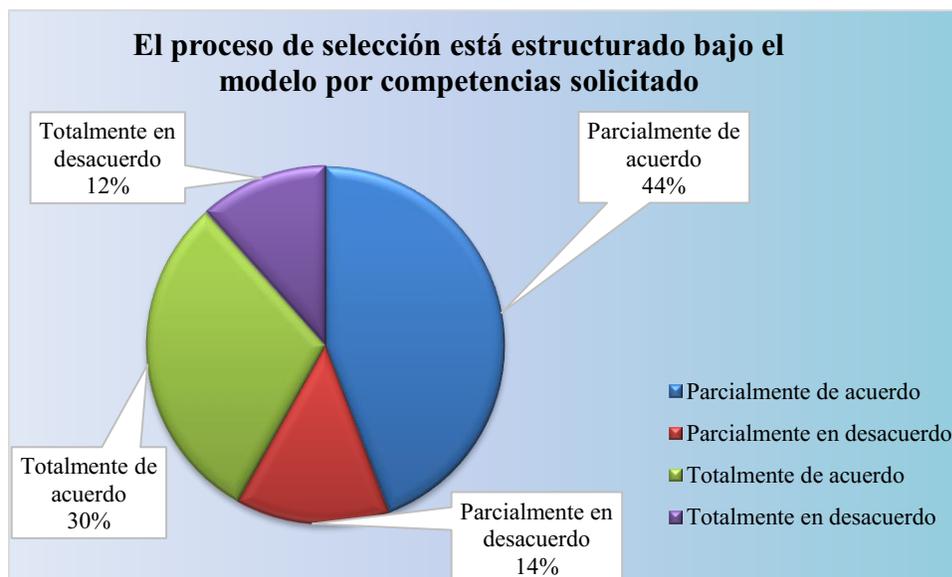


Figura 3. Proceso de selección estructurado bajo modelo por competencias. Elaboración propia (2023)

El 30% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que el proceso de selección fue estructurado bajo el modelo de competencias que la agencia solicita, el 44% parcialmente de acuerdo, el 14 % parcialmente en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo.

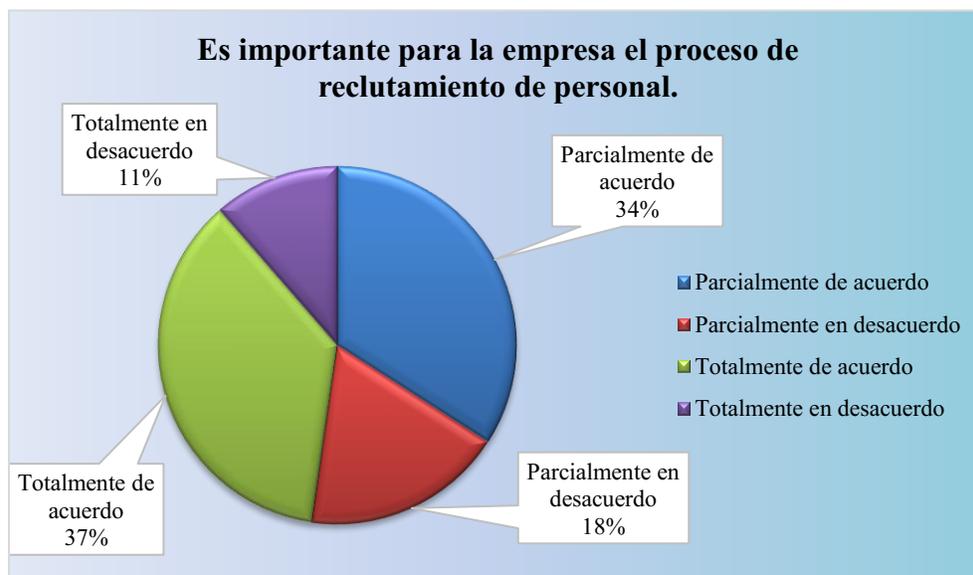


Figura 4. Importancia que tiene para la empresa el proceso de selección de personal. Elaboración propia (2023)

El 35% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que para la empresa es importante el proceso de reclutamiento de personal, el 35% parcialmente de acuerdo, el 18% parcialmente en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

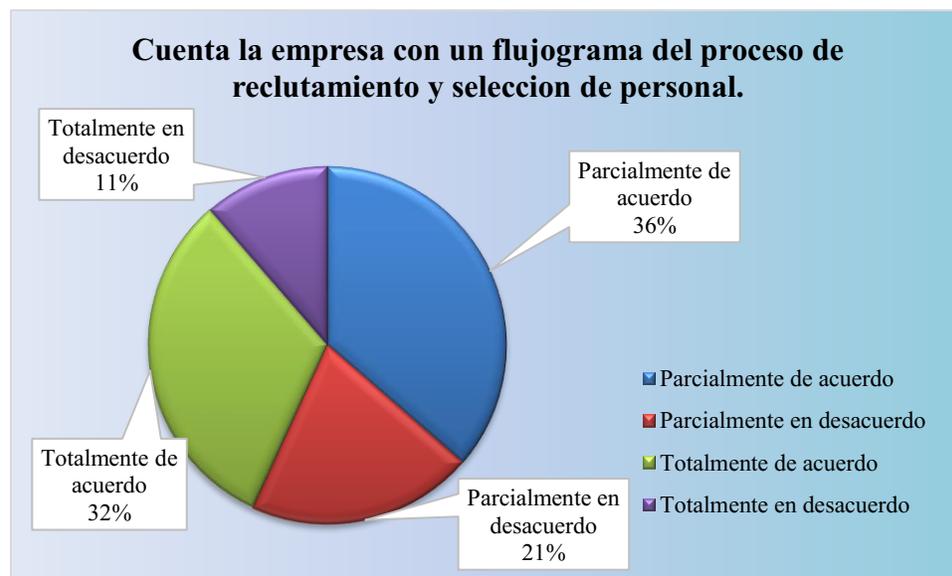


Figura 5. La empresa cuenta con un flujograma para el proceso de selección de personal. Elaboración propia (2023)

El 33% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con un flujograma del proceso de reclutamiento, el 35% parcialmente de acuerdo, el 20% parcialmente en desacuerdo y el 12% totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

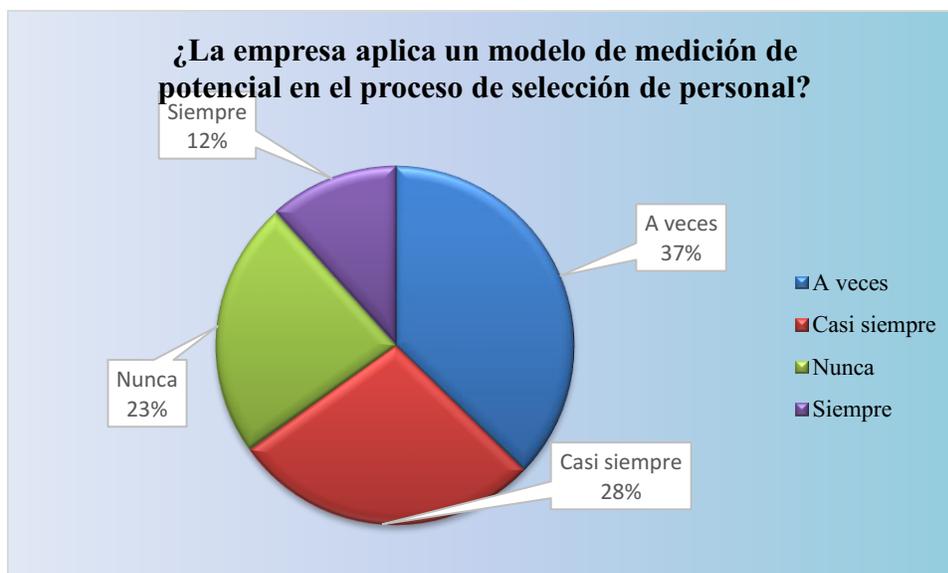


Figura 6. Se aplica un modelo de medición de potencial en el proceso de selección. Elaboración propia (2023)

El 12% de los colaboradores considera que la empresa siempre aplica un modelo de medición de potencial en el proceso de selección de personal, el 28% casi siempre, el 37% a veces y el 23% nunca.

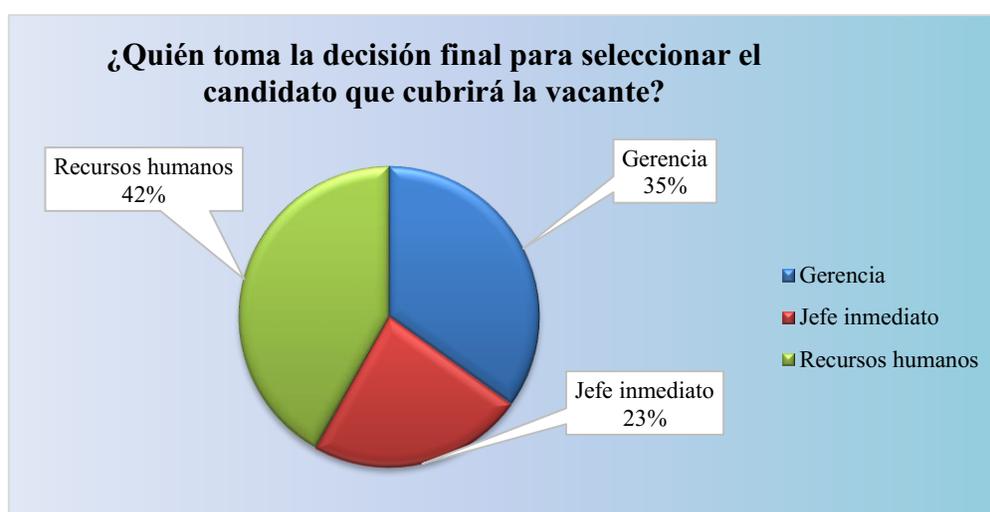


Figura 7. Toma decisión final para seleccionar el candidato. Elaboración propia (2023)

El 42% de los colaboradores considera que en la empresa quien toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante es el área de recursos humanos, el 35 % la gerencia y el 23 % el jefe inmediato.



Figura 8. Control basado en competencias del candidato. Elaboración propia (2023)

El 14% de los colaboradores considera que la empresa siempre lleva un control basado en las competencias del candidato para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de reclutamiento y selección, el 35% casi siempre, el 37% a veces y el 14% nunca.

Las preguntas relacionadas con el proceso de selección se pueden dividir en dos bloques de respuestas, las relacionadas con la participación del área en el proceso de selección, la selección por modelo de competencias solicitado, la importancia que tiene para la empresa el proceso de reclutamiento de personal y que la empresa cuenta con un flujograma de reclutamiento y selección; estas cuatro preguntas obtuvieron porcentajes en promedio del 72% con respuestas de acuerdo o parcialmente de acuerdo, en contraposición el 28% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que permite inferir que para la empresa es importante el proceso de reclutamiento de personal, que el proceso de selección está estructurado bajo el modelo por competencias, que cuenta con un flujograma y que el área donde va a trabajar el candidato participa en el proceso de selección.

De otra parte llama la atención los valores obtenidos para la aplicación del modelo de medición del potencial en el proceso de selección de personal y que la empresa siempre lleva un control basado en las competencias del candidato para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso, pues en promedio alrededor del 40% consideran que siempre o casi siempre se aplica o lleva, mientras que el 60% a veces o nunca, en ese sentido se pone en duda que la vinculación del candidato se hace teniendo en cuenta la medición del potencial y competencias que tiene el postulante al cargo.

Pareciera que frente a la pregunta de quien toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante, no hay claridad por parte de quienes responden la encuesta pues los resultados son bastante dispersos en porcentajes, de 42%, 35% y 23% para recursos humanos, gerencia y jefe inmediato respectivamente.

9.2.3 Verificación de hojas de vida.

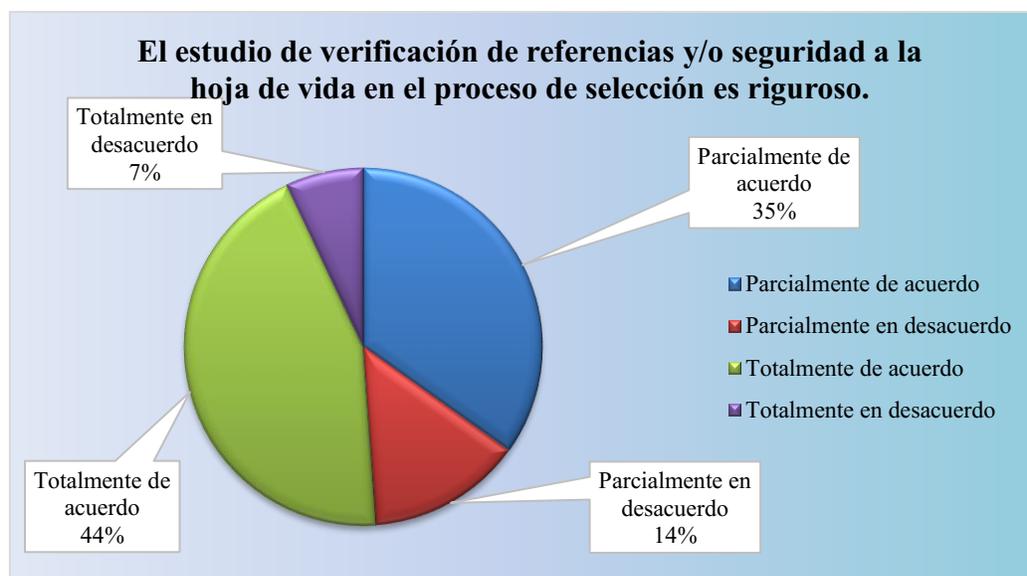


Figura 9. Verificación de referencias en hoja de vida. Elaboración propia (2023)

El 44% de los colaboradores está totalmente de acuerdo y considera que el estudio de verificación de referencias y/o seguridad a la hoja de vida en el proceso de selección es riguroso, el 35% parcialmente de acuerdo, el 14% parcialmente en desacuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

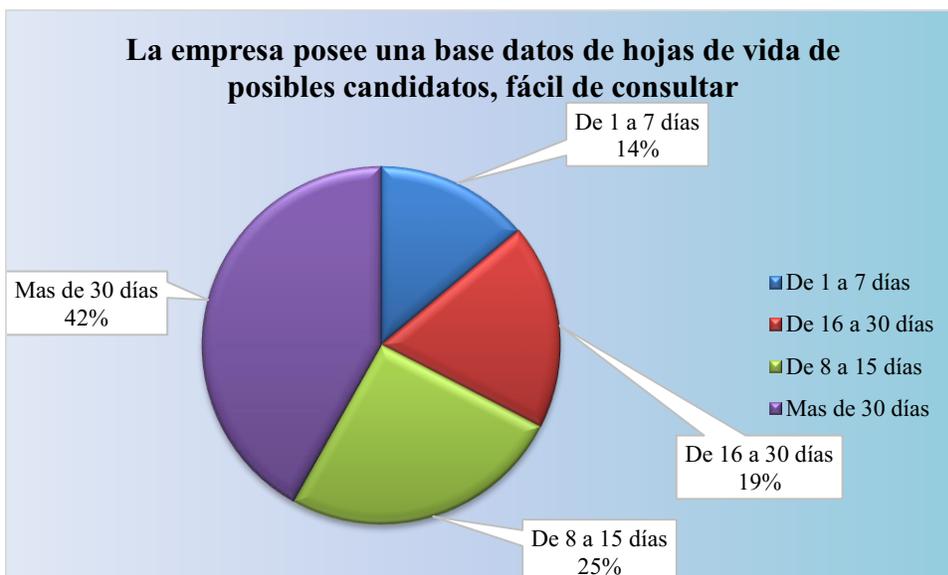


Figura 10. La empresa posee base de datos de hojas de vida. Elaboración propia (2023)

El 21% de los colaboradores está totalmente de acuerdo empresa posee una base de datos de hojas de vida de posibles candidatos, fácil de consultar el 28% parcialmente de acuerdo, el 28% parcialmente en desacuerdo y el 23% totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

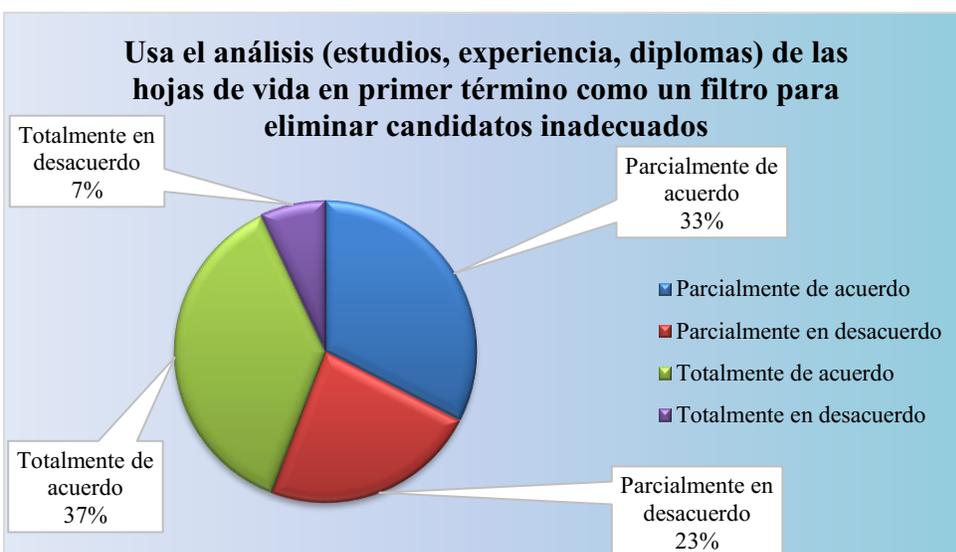


Figura 11. Análisis de hojas de vida. Elaboración propia (2023)

El 70 % del personal de la agencia considera frente a las hojas de vida que la empresa analiza y verifica las hojas de vida y a su vez ese análisis sirve para eliminar candidatos inadecuados, y un 50% considera que base de hojas de vida de posibles candidatos es fácil de consultar.

9.2.4 Perfil del cargo.

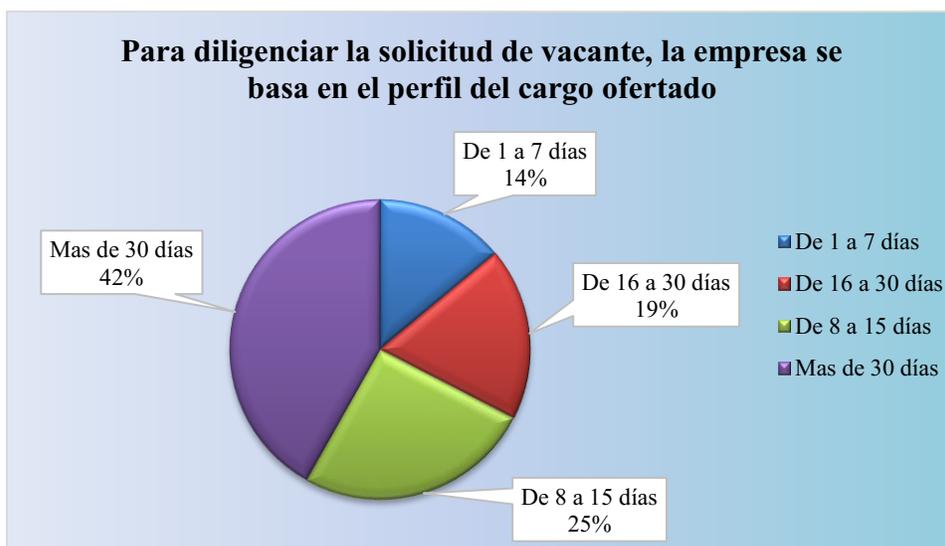


Figura 12. Solicitud de vacante según perfil del cargo. Elaboración propia (2023)

El 30% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que, para diligenciar la solicitud de vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo ofertado, el 51% parcialmente de acuerdo, el 14% parcialmente en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

Al revisar las respuestas obtenidas frente a los perfiles del cargo, se puede afirmar que la empresa diligencia la solicitud de la vacante teniendo en cuenta el perfil del cargo ofertado teniendo en cuenta que el 81% respondieron estar parcial o totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 19% está en desacuerdo.

9.2.5 Solicitud de vacante.

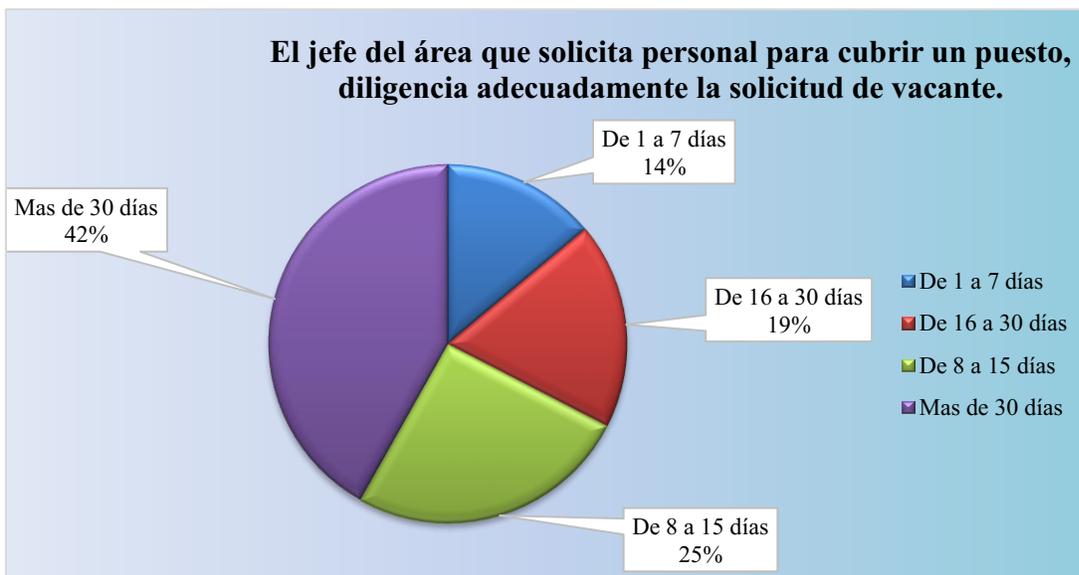


Figura 13. Diligenciamiento adecuado de solicitud de vacante. Elaboración propia (2023)

El 35% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que el jefe del área que solicita personal para cubrir un puesto, diligencia adecuadamente la solicitud de vacante, el 47% parcialmente de acuerdo, el 13% parcialmente en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

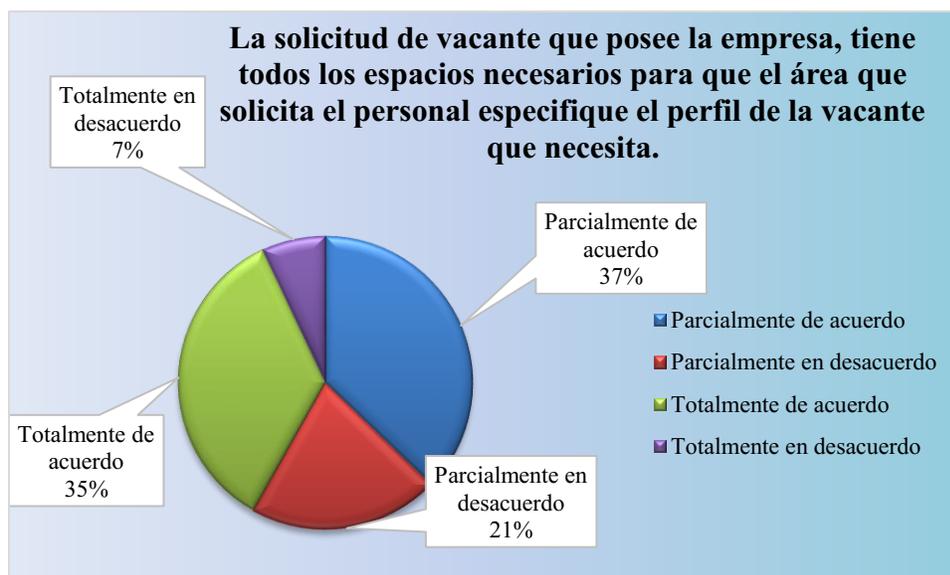


Figura 14. Solicitud de vacante según perfil requerido. Elaboración propia (2023)

El 35% de los colaboradores está totalmente de acuerdo que la solicitud de vacante que posee la empresa tiene todos los espacios necesarios para que el área que solicita el personal especifique

el perfil de la vacante, el 37% parcialmente de acuerdo, el 21% parcialmente en desacuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

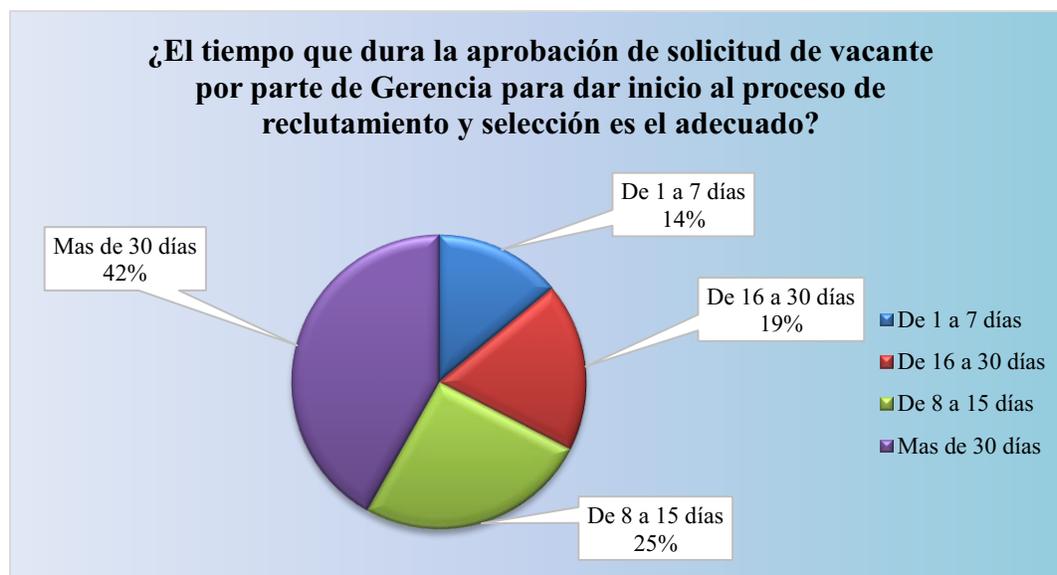


Figura 15. Tiempo de aprobación de solicitud de vacante. Elaboración propia (2023)

El 42% de los colaboradores considera que el tiempo que dura la aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia es mayor a 30 días, el 26% de 8 a 15 días, el 18% de 16 a 30 días, el 14% de 1 a 7 días.

Frente a las dos primeras preguntas sobre solicitud de vacante, diligenciamiento por parte del jefe de área y espacios requeridos la empresa cumple con este aspecto, mientras que los colaboradores perciben demora en la aprobación de solicitud de vacante por parte de gerencia.

9.2.6 Evaluación de desempeño.

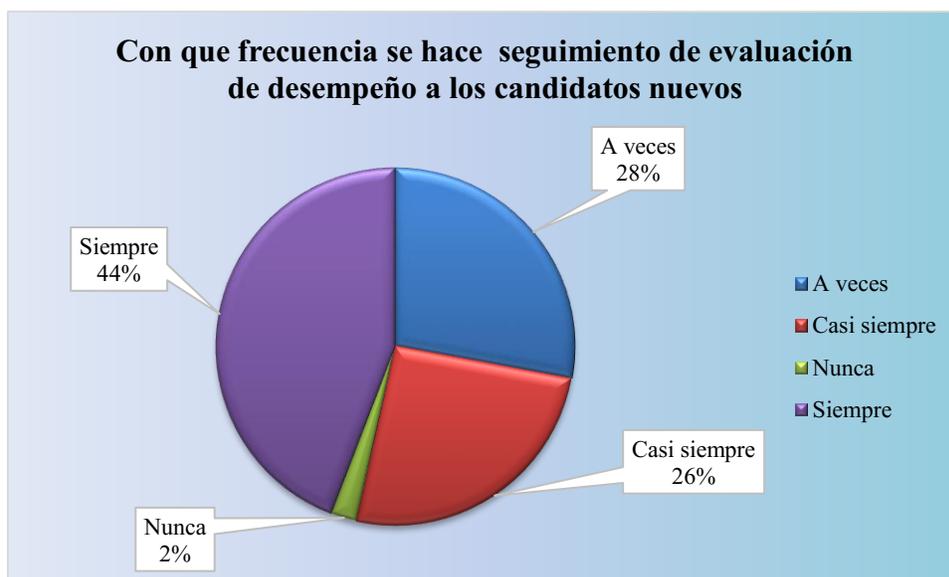


Figura 16. Frecuencia seguimiento evaluación de desempeño. Elaboración propia (2023)

El 44% de los colaboradores considera siempre la empresa hace seguimiento de evaluación de desempeño a los candidatos nuevos, el 26 % que la evaluación de desempeño se realiza casi siempre, el 28 % a veces y el 2% nunca.

La evaluación de desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por áreas y a nivel individual, por lo tanto, llama la atención los resultados pues solamente el 44% considera que siempre se realiza y el 56 % oscila entre respuestas a veces, casi siempre o nunca.

10. Discusión

Contrario a lo expresado inicialmente tanto en el planteamiento del problema, como en la justificación, al analizar los resultados obtenidos y la documentación entregada por la agencia y disponible en la web, se puede inferir que la empresa si realizó cinco de las seis etapas de los procesos de selección que presenta Atalaya (2011), citado en López Posada, et al. (2020). Hubo un planeamiento del proceso de selección, prueba de ello no son solamente los actos administrativos y legales que existen y soportan el proceso, sino que al interior de la entidad y como lo refiere Marchena (2021) se empiezan a implementar estrategias que le permiten consolidar la mayor cantidad de conocimiento tácito y explícito de cada uno de los cargos, que hacen parte del proceso de Carrera Administrativa, buscando así disminuir el riesgo de la fuga de conocimiento, además se construye un documento “guía del conocimiento” que buscó establecer los parámetros y lineamientos a tener en cuenta por parte de cada una de las dependencias de la entidad para lograr la consolidación del conocimiento, se crearon los manuales interactivos de funciones dentro de los cuales se establecieron las actividades de los cargos con un detalle adicional del paso a paso que se debe llevar a cabo para culminar cada una de ellas, se crearon cursos virtuales que sirvieran como conocimiento explícito, y fueran una herramienta para fortalecer el conocimiento de cada funcionario; es decir la empresa dispuso mecanismos para que cualquier funcionario nuevo pudiese tener un mayor conocimiento en la manera en que debe ejecutar sus labores.

Según Werther et al. (2019), las corporaciones determinan sus políticas generales de atracción de talento, con el propósito lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen o lograr economías de escala, entre otros objetivos; debido a que la agencia nacional es una entidad del estado, se articula con la Comisión Nacional del servicio Civil para desarrollar este proceso. Desde la CNSC se inicia el proceso de reclutamiento con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados, posteriormente se realiza la etapa de evaluación y selección del postulante y la decisión donde finalmente se define quien será la persona para ocupar el cargo. Hasta aquí la agencia cumplió y realizó su trabajo articulado con la CNSC, sin embargo, la etapa de inducción al interior de la agencia tuvo falencias que finalmente afectaron el desempeño del colaborador, el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, y el clima laboral en la organización.

Como lo refiere Werther et al. (2019), concluido el proceso de selección, es necesario orientar a los nuevos empleados mediante un proceso general de inducción, para que puedan contribuir de manera positiva a lograr los objetivos de la entidad y así mejorar no solo los niveles de desempeño, sino que también se satisface el deseo inherente en la mayoría de las personas recién llegadas a una empresa de adaptarse con éxito a su nuevo entorno, que finalmente con lleva a uno de los fines esenciales del proceso de inducción que es generar un espíritu de equipo y lealtad hacia la organización (pp. 165); tal parece que desde el área de recursos humanos se falló en este aspecto, y el trabajo en equipo entre personal antiguo y nuevo no ha dado los resultados esperados; es importante recordar que la inducción de personal es una de las prioridades de las áreas de recursos humanos, ya que permite a fidelizar a los nuevos empleados, para hacerles sentirse parte de la organización y para ayudarles en su crecimiento personal y profesional. Algunos estudios apuntan a que los empleados que participan en una buena inducción de personal tienen grandes posibilidades de quedarse en la compañía durante los siguientes tres años.

Por otra parte como lo refiere Ramírez (2011) citado por Sánchez (2014), la dinámica de una carrera administrativa descansa en los resultados de la evaluación del desempeño, de lo contrario, permanecen en la administración personas ineficientes (pp. 100), al analizar los resultados obtenidos, se puede inferir que el problema en la agencia nacional no fue el deficiente levantamiento de los perfiles de los cargos según las necesidades de la empresa, ni la falta de criterios técnicos para la realización de evaluaciones relacionadas con experiencia y competencias, pero si se puede afirmar tomando los resultados de las preguntas que analizan la evaluación del desempeño, que esta no se está llevando a cabo como lo establece la norma y como lo requiere la entidad, allí radica parte del problema en la agencia, en la medida en que las evaluaciones se cumplan, los resultados obtenidos allí permitirán generar estrategias tales como planes de mejoramiento, capacitación, trabajo en equipo, motivación de personal, etc., para avanzar en el desempeño de las actividades asignadas a los colaboradores.

Se sugiere para mejorar la situación actual en la que se encuentra la entidad que desde el área de talento humano se revise el clima laboral, las capacitaciones de personal, las evaluaciones de desempeño, se ofrezcan programas de bienestar que vincule personal en carrera administrativa y personal en planta provisional antiguo. Ahora bien, se debe revisar que el manual de administración de personal con el que cuenta la Agencia Nacional se cumpla a cabalidad, así como

las políticas plasmadas por la CNSC para las oportunidades de ascensos que tiene el personal en carrera administrativa.

Algunas posibles estrategias son:

- Fortalecer el área de talento humano en los procesos de inducción y reinducción y evaluación de desempeño.
- Capacitar al equipo de trabajo en procesos de selección específicos en los que se tenga poca experiencia.
- Diversificar la oferta de servicios de selección de personal para ampliar la base de clientes y reducir la dependencia de convocatorias específicas.
- Desarrollar estrategias de marketing para atraer nuevos clientes y destacar la experiencia y conocimiento en convocatorias de la CNSC.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas o entidades para complementar recursos y conocimientos en procesos específicos.
- Mantenerse actualizados en los cambios en la normativa de la CNSC y adaptarse a las nuevas condiciones de los procesos de selección.
- Establecer un plan de contingencia financiero para afrontar posibles incertidumbres económicas que afecten el presupuesto destinado a la contratación.
- Fortalecer la capacidad de respuesta ante demandas de última hora, ampliando el equipo de trabajo y mejorando la planificación de recursos.

11. Conclusiones

La agencia nacional cuenta con un proceso de planeación estructurado para vinculación de nuevo personal, contrario al planteamiento del problema expuesto inicialmente, que se verificó después del análisis de resultados de la encuesta respondida por los colaboradores de la entidad.

Se debe fortalecer al interior de la entidad el área de talento humano, de tal manera que en su plan de trabajo se involucren aspectos tales como inducción, reinducción y evaluación de desempeño, que permitan al interior de la entidad formular acciones para mejorar y lograr que tanto el personal que ingresa nuevo como el personal existente trabajen en equipo y de manera articulada, en pro de los objetivos de la institución.

La percepción de los colaboradores frente a la política de la entidad para cubrir vacantes es positiva (81%) y consideran que la organización le da prioridad al talento interno para este proceso.

Se identificaron debilidades en el proceso, como la falta de un levantamiento adecuado de los perfiles según las necesidades de la empresa, aunque se llevaron a cabo algunos aspectos positivos en el proceso de selección, también hubo una serie de debilidades que afectaron negativamente la operación de la entidad, lo que derivó en la selección de personal sin experiencia y sin los estudios correspondientes

Es importante la capacitación y formación continua del personal en la empresa, ya que esto permite que los empleados se mantengan actualizados en sus conocimientos y habilidades, lo que a su vez contribuye al mejor desempeño y productividad en sus labores.

12. Recomendaciones

Dentro de la investigación se puede evidenciar que el área de talento humano al interior está fallando en los procesos de inducción, reinducción, evaluación de desempeño y plan de capacitación, por lo que se sugiere fortalecerla y reformular el plan de trabajo y las metas, es importante tener un plan detallado que incluya los temas claves que se deben abordar durante el proceso de inducción, el plan debe de ser flexible y dinámico para adaptarse a las necesidades individuales de cada empleado para lograr así un efectivo acompañamiento al talento humano de la entidad y los objetivos organizacionales.

Se sugiere realizar un estudio de la evaluación desempeño al interior de la organización que permita comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por áreas y a nivel individual, con ello la agencia obtendría la información necesaria para la mejora de los procesos y para la toma de decisiones, especialmente si se tiene en cuenta que el sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, incluso, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, etc.

Se recomienda a la Agencia Nacional que revise y fortalezca su política de selección de personal, asegurando que se tomen en cuenta las necesidades y requerimientos de la empresa, y que se realicen evaluaciones objetivas y efectivas de los candidatos. Además, se debe garantizar la capacitación profesional y seguimiento continuo del personal, con el fin de mejorar la productividad y el rendimiento de la entidad.

Se recomienda proyectar y ejecutar un plan de bienestar que se implemente en la entidad para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con su trabajo y así no sientan la necesidad de desertar de la entidad, hasta que se logre tener un porcentaje alto de empleados felices, ya que esto va a generar más productividad en la entidad.

Se sugiere proporcionar información sobre las políticas y procedimientos de la empresa, los nuevos empleados deben recibir información detallada sobre estos aspectos de la agencia, incluyendo las políticas de recursos humanos, las políticas de seguridad y salud, la información sobre beneficios y compensaciones, seguros, los salarios, vacaciones y otras prestaciones.

13. Referencias

- Álvarez Collazos, A. y Jiménez, W.G. (2012) Development of the merit system and the administrative career in Colombia: context, application and limitations. *Administration & Desarrollo*, 40 (56). <https://doi.org/10.22431/25005227.337>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación* [e-book]. Recuperado de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1485>.
- Congreso de Colombia (23 de septiembre de 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones [Ley 909]. Recuperado de: <https://acortar.link/t2vQnV>
- Comisión nacional del servicio Civil (5 de diciembre de 2005). Por la cual se convoca al proceso de selección para proveer por concurso abierto de méritos los empleos de carrera administrativa de las Entidades y Organismos de los órdenes Nacional y Territorial regidas por la Ley 909 de 2004, pertenecientes al Sistema General de Carrera Administrativa [Resolución 171]. Recuperado de: <https://acortar.link/M36LvW>
- Congreso de Colombia (18 de julio de 2006). Por la cual se establece la Carrera Administrativa Especial para los Empleados Públicos no uniformados al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, de las Fuerzas Militares, de la Policía Nacional y de sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas al sector Defensa, se derogan y modifican unas disposiciones de la Ley 909 de 2004 y se conceden unas facultades conforme al numeral 10 del artículo 150 de la Constitución Política [Ley 1033]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20705>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 130-209 [Título V] [Vigente]. Recuperado de: <http://www.secretariasenado.gov.co/constitucion-politica>.
- Díaz, J., Ladino, W., Guerrero, O., Molina, J., Rodríguez, Y., Puello, J., [...] y Jiménez, W. (2020). *Vademécum de la Administración Pública*. Bogotá, Colombia: Editorial ESAP.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. [e-book]. Recuperado de: www-ebooks7-24-com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México, Editorial McGraw-Hill.
- López Posada, L. M., Parra Álviz, M., Rubio Guerrero, G. (2020). *Gerencia del talento humano* [e-book]. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/?il=1171>

- Marchena, E. (2021). *Los procesos de carrera administrativa acaban con la gestión del talento humano al interior de las entidades públicas* (Tesis de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada): Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/39950>
- Nieto Licht, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (74), 120–137
- Presidencia de la República (07 de enero de 2007). Artículo 5. [Título I]. *Por el cual se regula el Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa y se dictan unas disposiciones en materia de administración de personal* [Ley 091]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66561>
- Presidencia de la República (17 de enero de 2007). Por el cual se modifica y determina el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los empleos de las entidades que integran el Sector Defensa [Ley 092]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72035>
- Presidencia de la República (27 de octubre de 2017). Por el cual se establece la planta de personal de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, y se dictan otras disposiciones [Decreto 1754]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84034>
- Sánchez, S. P. (2021). *Ley 909 de 2004 aciertos y desaciertos de la carrera administrativa en Colombia* (Tesis de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada): Recuperado de: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40326/SanchezPedrazaSoniaPatricia_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sanchez, E. (2014). *La evaluación del desempeño para empleados de carrera administrativa frente a los principios que orientan la función pública en Colombia* (Tesis de especialización en derecho administrativo, Universidad Militar Nueva Granada): Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12057/MONOGRAFIA%20CARRERA%20ADMINISTRATIVA%20DE%20EDNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Questionpro. (2023). [Software para encuestas Questionpro]. Mexico:Questionpro
- Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano* [e-book]. Recuperado de: www-ebooks7-24-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/?il=9242

14. Anexos

Evaluación proceso de selección en la agencia nacional

El formulario busca identificar de manera preliminar la percepción de algunos jefes y colaboradores de área frente a los procesos de selección en la Agencia.

Nombres y apellidos *

Texto de respuesta corta

Fecha de diligenciamiento *

Mes, día, año



Correo electrónico

Texto de respuesta corta

Cargo *

Texto de respuesta corta

¿La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, donde tienen prioridad *
los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos?.

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El área donde trabajará el candidato, participa en el proceso de selección *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El proceso de selección está estructurado bajo el modelo por competencias solicitado *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El estudio de verificación de referencias y/o seguridad a la hoja de vida en el proceso de selección es riguroso. *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Para diligenciar la solicitud de vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo ofertado *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El jefe del área que solicita personal para cubrir un puesto, diligencia adecuadamente la solicitud de vacante. *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La solicitud de vacante que posee la empresa, tiene todos los espacios necesarios para que el *
área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita.

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Cuenta la empresa con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal. *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Es importante para la empresa el proceso de reclutamiento de personal. *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La solicitud de vacante que posee la empresa, tiene todos los espacios necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita. *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Cuenta la empresa con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal. *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Es importante para la empresa el proceso de reclutamiento de personal. *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La empresa posee una base datos de hojas de vida de posibles candidatos, fácil de consultar. *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Usa el análisis (estudios, experiencia, diplomas) de las hojas de vida en primer término como un filtro para eliminar candidatos inadecuados *

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿El tiempo que dura la aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección es el adecuado? *

- De 1 a 7 días
- De 8 a 15 días
- De 16 a 30 días
- Mas de 30 días

¿La empresa aplica un modelo de medición de potencial en el proceso de selección de personal? *

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

¿Para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de reclutamiento y selección, llevan un tipo de control basado en las competencias del candidato? *

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

¿Quién toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante? *

- Gerencia
- Jefe inmediato
- Recursos humanos

Con que frecuencia se hace seguimiento de evaluación de desempeño a los candidatos nuevos? *

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Con que frecuencia se hace seguimiento de evaluación de desempeño a los candidatos nuevos *

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Declaro que acepto la política de protección de datos personales en cumplimiento de la ley estatutaria 1581 de 2012. *

- SI
- NO

Acepto la participación y manejo de mis datos para este proyecto de investigación



Varias opciones



- SI
- NO
- Añadir opción o añadir respuesta "Otro"



Obligatorio



