

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Consideraciones para la reestructuración del protocolo de selección en la  
empresa de seguridad privada SeracisLtda

Ángela María Atehortúa Villa

Eilen Jiceth González Grueso

Michelle Damaris Figueroa Sánchez

Fundación Universitaria María Cano

Facultad de Ciencias de la Salud

Programa de Psicología

Medellín, 2018.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Consideraciones para la reestructuración del protocolo de selección en la  
empresa de seguridad privada SeracisLtda

Ángela María Atehortúa Villa

Eilen Jiceth González Grueso

Michelle Damaris Figueroa Sánchez

Trabajo aplicativo del diplomado en Psicología Organizacional.

Juliana Andrea Montoya Otálvaro

Asesora.

Fundación Universitaria María Cano

Facultad de Ciencias de la Salud

Programa de Psicología

Medellín, 2018.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

## **CARTA DE ACEPTACIÓN**

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO**

### **Título:**

Consideraciones para la reestructuración del protocolo de selección en la empresa de seguridad privada SeracisLtda.

**Autores:** Ángela María Atehortúa Villa, Eilen Jiceth González Grueso y Michelle Damaris Figueroa Sánchez.

**Fecha:** 17 de Octubre de 2018.

**Imprenta:** Procesador de palabras Word 2010, imprenta Times New Roman 12.

**Nivel de circulación:** Restringida.

**Acceso al documento:** Fundación Universitaria María Cano, Organización Seracis Ltda y autores.

**Modalidad de trabajo de grado:** Trabajo aplicativo del diplomado en psicología organizacional.

**Palabras clave:** Protocolo de selección, optimización, metodologías grupales, entrevista, diagnóstico, análisis.

**Descripción del estudio:** Tras la experiencia directa de una de las autoras del presente ejercicio aplicativo en la organización Seracis Ltda., que fue su escenario de práctica profesional, y ante la constante queja de los aspirantes por la extensión del protocolo de selección, la deserción, la sobrecarga laboral que significa también para los empleados la ejecución de procesos masivos, se planteó el siguiente ejercicio como una estrategia de revisión y diagnóstico que pudiera reestructurar un protocolo constituido hace ya bastante tiempo, proponiendo acciones de vanguardia, que permitieran optimizar el proceso.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

**Contenido del documento:** Referido en la tabla de contenido.

**Metodología:** Teniendo en cuenta que la intención del presente ejercicio aplicativo es la reestructuración del protocolo de selección de la organización SeracisLtda, se hace necesario ejecutar las siguientes fases: hacer una descripción y evaluación de las características del actual protocolo de selección, que permita identificar beneficios y oportunidades de mejora; realizar una entrevista con la Jefe de Gestión Humana que permita conocer su percepción, los aportes que podría hacerle al proceso; una vez realizadas estas dos primeras acciones, se organiza la información, identificando las situaciones que deben ser mejoradas o potenciadas y con el material teórico del que puede disponerse, y con los hallazgos, proponer distintas estrategias que permitan reestructurar el actual protocolo de selección.

**Conclusión:** Se ha identificado que algunas fases del protocolo de selección que actualmente emplea la organización Seracis Ltda., pueden ser optimizadas, pues son específicamente donde recae mayor nivel de tensión y complejidad; a saber, se propone estandarizar la aplicación de pruebas psicotécnicas independiente del lugar al cual aplican, es decir, si es una zona remota o no; se propone hacer la entrevista grupal técnica en un espacio distinto al espacio designado para la aplicación de pruebas psicotécnicas, pues pueden influir en el resultado; se propone usar el polígrafo para cargos específicos y de complejidad; la papelería que se solicita da cuenta de la mayoría de premisas que se preguntan en el polígrafo.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1. TÍTULO: Consideraciones para la reestructuración del protocolo de selección en la empresa de seguridad privada Seracis Ltda. ....	8
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO .....	8
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	9
3.1. Descripción general de la situación problemática: .....	9
3.2. Antecedentes de la situación problemática.....	11
4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL - SITUACIÓN ACTUAL .....	12
5. OBJETIVOS .....	13
6. JUSTIFICACIÓN .....	14
7. POBLACIÓN BENEFICIADA .....	16
7.1. Cronograma .....	16
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES .....	17
9. ASPECTOS LEGALES .....	18
10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES .....	25
11. RESULTADOS .....	40
11.1. Análisis de resultados según fases del protocolo:.....	44
12. CONCLUSIONES .....	53
13. RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	55

## **INTRODUCCIÓN**

Las distintas organizaciones del país han decidido sus propias metodologías y procesos para lo que concierne con la selección y contratación de sus empleados. Así pues, unos procesos de selección dan mayor validez y énfasis a la aplicación de pruebas psicotécnicas y otros a la entrevista técnica, por ejemplo. Incluso usan distintas estrategias, como bolsas de empleo o periódicos, para demandar personal. Todo depende de la razón social, las directrices administrativas y gerenciales; también del impacto que tiene el proceso de Gestión del Talento Humano, situaciones que al final configuran una ruta de acción.

En el caso preciso del presente trabajo aplicativo, se estudia un caso específico, a fin de dar cuenta de esa particularidad con la que se configuran los protocolos de selección y con la premisa de cómo este puede ser optimizado, en términos de tiempo, efectividad y recursos, pues se ha dado evidenciado que, hasta ahora, es un proceso largo y demandante, con varios re-procesos y situaciones que, desde el plano práctico y teórico, pueden ser replanteadas.

Es por eso que, desde distintos frentes, se proponen acciones nuevas, metodologías que pretenden oxigenar el protocolo de selección que emplea la empresa de seguridad privada Seracis Ltda., y sobre todo, hacerlo más efectivo, menos rígido y extenso, buscando beneficiar la participación, la calidad, la imagen corporativa y demás elementos organizacionales vitales para la competencia y la conservación en el medio.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

**1. TÍTULO:** Consideraciones para la reestructuración del protocolo de selección en la empresa de seguridad privada Seracis Ltda.

## **2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO**

Es una empresa con 21 años de experiencia en la Detección, Análisis y Administración de riesgos en seguridad; su trayectoria le ha permitido acumular la experiencia necesaria para conservar la fidelidad de clientes, logrando que grandes grupos económicos y empresas multinacionales le hayan entregado la administración de la seguridad de sus instalaciones, su personal, bienes y procesos.

### **Misión:**

Proveer servicios de vigilancia y seguridad privada con tecnología de punta, personalizando la administración de los riesgos en forma eficiente y eficaz, con personal idóneo, con principios y valores, propendiendo por su desarrollo personal y plan de vida, generando los resultados a los accionistas y sociedad en general.

### **Visión:**

Llegar a ser el proveedor líder en seguridad privada para las empresas del sector de la construcción y la infraestructura, posicionándonos dentro de las 30 primeras empresas en ventas del sector en el país, garantizando confianza de nuestros clientes.



Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

### **3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **3.1.Descripción general de la situación problemática:**

La organización Seracis Ltda, dedicada a la prestación de servicios en seguridad y vigilancia, con 21 años de experiencia en el medio en Detección, Análisis y Administración de riesgos en seguridad, requiere, para el correcto funcionamiento de su razón social, un equipo amplio de personas, que prestarán el servicio bajo distintas modalidades en diversos lugares de la ciudad y del país; atendiendo a las necesidades de los clientes. Las modalidades del préstamo del servicio son vigilancia humana con o sin arma, escoltas de personas, vehículos o servicios, sistemas de seguridad con apoyo en elementos tecnológicos, análisis de riesgos, estudios de confiabilidad, entre otros.

Para esto, requieren desde sus procesos de selección, perfiles ocupacionales como vigilantes, supervisores, coordinadores de medios, coordinadores operativos, entre otros, que puedan desenvolverse humana y técnicamente en los escenarios dispuestos por los clientes, siendo la representación de una entidad comprometida con la seguridad. Ahora bien, teniendo en cuenta las exigencias que se requieren para ejercer estos distintos cargos, recae sobre el protocolo de selección distintas exigencias, destacando que:

Es necesario que el protocolo permita dar cuenta de la idoneidad de los candidatos, y para esto el protocolo debe contar con las herramientas adecuadas para determinar y aprovechar sus virtudes formativas, humanas, técnicas y así cumplir lo que propone

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Chiavenato que “el proceso de selección no sea un fin en sí mismo sino un medio para que la organización logre sus objetivos” (2000, p.11)

El protocolo de selección, entendiéndolo desde la fase de reclutamiento, debe ser un ejercicio recto, transparente y puntual, que le brinde al candidato las precisiones necesarias que le permitan postularse, pero que también le permita a la entidad “escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2004, pág. 13) que puedan “mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.”

Como lo propone Chiavenato:

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posea respecto al cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo (Chiavenato, 2004, pág. 19)

De ahí que se destaque, sobre todo, la claridad con la que deben ejecutarse estos procedimientos, pues del proceso de comparación, se derivan las decisiones.

Razones como estas hacen que en el presente ejercicio aplicativo del diplomado en Psicología Organizacional, se aborde el protocolo de selección que, dentro del manual de prácticas de Seracis Ltda, está ejerciéndose ahora; ya que de la efectividad e idoneidad de este tipo de procedimientos deriva la buena imagen de la organización, el cumplimiento de las funciones ante clientes y la calidad del servicio que se oferta, pues es claro que al

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

potenciar las distintas fases que componen el proceso de selección, es decir la requisición, la entrevista, la aplicación de determinadas pruebas, entre otras, la escogencia, será mucho más óptima.

### **3.2. Antecedentes de la situación problemática.**

Dada la alta demanda que tiene la organización en el medio, por la alta experiencia y rendimiento que han tenido, es una de las entidades de mayor renombre en el medio de seguridad privada. Sin embargo, empleados administrativos, quienes ejecutan el protocolo de selección y aspirantes a cargos, frente al proceso, encuentran oportunidades de mejora: a saber, que debería ser optimizado, pues es bastante extenso, tedioso y complejo de ejecutar, en tanto hay distintos pasos, muchos de esos, significando reprocesos.

Así pues, caen distintas quejas sobre el protocolo de selección que favorecen la deserción, la poca participación y la mala imagen corporativa. Es por eso que, es vital, para el buen funcionamiento de la organización, que haya un replanteamiento del protocolo; pues es claro que, muchos candidatos idóneos y competentes, han desertado debido a la extensión, papelería y requisitos que están dispuestos.

Situaciones que podrán evidenciarse específicamente a lo largo del trabajo, han dado pie a que esta acción diagnóstica, de revisión y proposición, sea absolutamente necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

#### **4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL - SITUACIÓN ACTUAL**

Actualmente, la organización de seguridad privada SeracisLtda, dada su razón social y su alta demanda en el medio, se ven obligados a realizar convocatorias masivas buscando el personal apto para el cumplimiento de las labores. El protocolo de selección, en este momento en vigencia al interior de SeracisLtda, incluye la aplicación de una prueba técnica, de conocimientos; la aplicación de una prueba psicológica, comúnmente la 360° o el Wartegg, si el aspirante ejercería en zonas remotas, que son pueblos o corregimientos aledaños al Área Metropolitana de Medellín. También incluye la verificación de antecedentes, una entrevista psicológica individual, y por último, los exámenes médicos, entre otros requisitos que garantizan el orden del proceso y la idoneidad de los postulados.

Como se identifica, son distintos los momentos que el proceso de selección exige para culminar y contratar a una persona. Estos momentos, exigen disponibilidad de tiempo del postulante, planeación estratégica, y al ser masivo, es un factor estresor para quienes están participando del proceso. Es por eso que es necesario y fundamental, en aras de evitar la deserción y la sobrecarga laboral, optimizar el proceso de manera que exista un real equilibrio entre las partes. Igualmente, la optimización del proceso de selección, apunta a mejorarlo pensando en el crecimiento organizacional, la calidad del servicio brindado y el reconocimiento, estatus empresarial.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1.Objetivo general:**

- Reestructurar el protocolo de selección de la empresa de seguridad privada Seracis Ltda.

### **5.2.Objetivos específicos:**

- Evaluar las características del protocolo de selección actual de la empresa de seguridad privada SeracisLtda, dando cuenta de beneficios y situaciones a mejorar.
- Identificar cuáles estrategias pueden emplearse para optimizar el protocolo de selección de acuerdo a los avances en materia investigativa, teórica y práctica en este campo.
- Proponer la reestructuración del protocolo de selección con base en el material identificado y de las oportunidades de mejora evidenciadas.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

La realización del presente ejercicio aplicativo del diplomado en Psicología Organizacional, tiene como principal interés hacer la reestructuración del protocolo de selección de la empresa, identificando experiencias positivas de otras entidades, que generen nuevas estrategias para optimizar el protocolo de selección empleado por la empresa de seguridad privada SeracisLtda, ya que, como viene funcionando en este momento, podría tener ciertas modificaciones, que propicien un proceso más organizado, práctico y efectivo.

Este proyecto es importante porque, dada la alta demanda de la empresa SeracisLtda, se deben trazar acciones que mejoren los procesos. Igualmente, porque a partir de este tipo de procesos se les brinda herramientas a la empresa para que tomen decisiones y acciones que beneficien su imagen corporativa; lo anterior también garantiza que haya un proceso más transparente, horizontal, en donde prime el bienestar de empleados, aspirantes, evaluadores, etc.

Los principales beneficiados con la ejecución del presente ejercicio son los aspirantes a cargos en la empresa, pero también, aquellos que están en la ejecución del protocolo de selección, pues evita la percepción de sobrecarga laboral y estrés, favorece mayor administración del tiempo y el recurso humano, permite que mejore el clima organizacional, porque todo este tipo de acciones transformadoras y optimizadoras, son bien vistas y recibidas por los empleados; adicional, mejora los índices de productividad, disminuye la deserción de aspirantes, entre otras.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

En consecuencia, este ejercicio es relevante porque permite aplicar conocimientos que son suministro del diplomado en Psicología Organizacional, adicional, permite que el hacer del psicólogo se vea enriquecido en tanto le provee contextos para analizar, rastrear, pensar, identificar, relacionar e intervenir aspectos que tienen que ver con procesos humanos y que dan cuenta de la necesidad de repensar el ejercicio de la psicología aplicada al trabajo, haciéndolo más humano y potente.

Por último, un ejercicio aplicativo como el que se busca realizar es benéfico para una institución de educación superior que está generando acciones para visibilizar su calidad formativa y su compromiso con la educación de sus estudiantes y egresados, garantizando profesionales competentes que respondan a las necesidades de un medio en constante transformación.

## 7. POBLACIÓN BENEFICIADA

La población que se beneficia directamente del ejercicio son los aspirantes a distintos cargos con la organización, que son quienes participan del protocolo de selección; igualmente, los empleados que lo ejecutan, sobre quienes recae todo el proceso. También se destaca que la organización se beneficia a nivel general, pues la mera optimización de este proceso, optimiza la relación exterior-interior de la organización con el medio.

### 7.1.Cronograma

CRONOGRAMA										
Actividades y productos a desarrollar	Meses									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entrega borrador 1 Formulación propuesta	X									
Entrega propuesta para evaluación (fecha del calendario general)	X									
Entrega avance 1		X								
Entrega avance 2			X							
Entrega borrador 1 producto final				X						
Entrega borrador 2 producto final				X						
Entrega producto final. (fecha del calendario general)				X						



## **8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES**

### **8.1.Paso a paso:**

Teniendo en cuenta que la intención del presente ejercicio aplicativo es la reestructuración del protocolo de selección de la organización SeracisLtda, se hace necesario ejecutar las siguientes fases:

- Hacer una descripción y evaluación de las características del actual protocolo de selección, que permita identificar beneficios y oportunidades de mejora de los distintos componentes que lo conforman, es decir, herramientas usadas, requisición, citación, tipo de entrevista, etc.
- Realizar una entrevista con la Jefe de Gestión Humana que permita conocer su percepción, los aportes que podría hacerle al proceso, en donde también se puedan identificar criterios diagnósticos para proponer un cambio.
- Una vez realizadas estas dos primeras acciones, se organiza la información, identificando las situaciones que deben ser mejoradas o potenciadas.
- Con el material teórico del que puede disponerse, y con los hallazgos, proponer distintas estrategias que permitan reestructurar el actual protocolo de selección, optimizando y dando mayor idoneidad al proceso.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

## **9. ASPECTOS LEGALES**

Con relación a las disposiciones legales que rigen el ejercicio y la transparencia de los procesos de selección y contratación en la República de Colombia, se recoge la presente información, fiándose de distintas fuentes que permiten enumerar las siguientes prácticas de consideración en el momento de ejecutar este tipo de procedimientos:

**Código Sustantivo del Trabajo (CST)** se destacan los siguientes artículos:

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre (empleadores) y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 3o. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

ARTICULO 22. DEFINICION.

1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, (empleador), y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

#### ARTICULO 23. ELEMENTOS ESENCIALES.

<Artículo subrogado por el artículo 1o. de la Ley 50 de 1990>

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y

c. Un salario como retribución del servicio.

Igualmente, se identifica la siguiente información:

#### **Resolución 2346 de 2007.**

ARTÍCULO 1°. CAMPO DE APLICACIÓN. La presente resolución se aplica a todos los empleadores, empresas públicas o privadas, contratistas, subcontratistas, entidades administradoras de riesgos profesionales, personas naturales y jurídicas prestadoras o proveedoras de servicios de salud ocupacional, entidades promotoras de salud, instituciones prestadoras de servicios de salud y trabajadores independientes del territorio nacional.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

**Decreto 0723 de 2013.**

Por el cual se reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones.

**Decreto 1703 de 2002 – Afiliación**

Artículo 1°. Objeto. El presente decreto establece reglas para controlar y promover la afiliación y el pago de aportes en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, de manera que se garanticen los recursos que permitan desarrollar la universalidad de la afiliación.

**Decreto 510 de 2003**

**Artículo 1°.** De conformidad con lo previsto por el artículo 15 de la Ley 100 de 1993, modificado por el artículo 3° de la Ley 797 de 2003, las personas naturales que prestan directamente servicios al Estado o a las entidades o empresas del sector privado bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios o cualquier otra modalidad de servicios que adopten, deberán estar afiliados al Sistema General de Pensiones y su cotización deberá corresponder a los ingresos que efectivamente perciba el afiliado. Para este propósito, él mismo deberá declarar en el formato que para tal efecto establezca la Superintendencia Bancaria, ante la administradora a la cual se afilie, el monto de los ingresos que efectivamente percibe, manifestación que se entenderá hecha bajo la gravedad del juramento.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Ahora bien, teniendo en cuenta las distintas modalidades de contratación que ocurren en el país, se identifican las siguientes disposiciones:

### **Contrato a término fijo**

**(Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002)**

Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año. Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.

Modalidad 1: Igual o superior a un (1) año

- Debe constar siempre por escrito.
- El término de su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable de forma indefinida.
- Si hay periodo de prueba debe constar por escrito al inicio del contrato.
- Para su terminación no se requiere aviso previo.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Modalidad 2: Inferior a un (1) año

- Este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

- Para su terminación no se requiere aviso previo.

En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

### **Contrato a término indefinido (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo)**

El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.

#### Características

- Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.
- El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

### **Contrato de Obra o labor (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo)**

El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

### **Contrato de aprendizaje (Art. 30 de la Ley 789 de 2002)**

Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

### **Contrato temporal, ocasional o accidental (Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo)**

Según el Código Sustantivo del Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema. La agencia de viajes necesita un técnico que arregle la pared. El técnico estaría por contrato ocasional porque no va dentro de las tareas rutinarias de la empresa.

Esta forma de contratación puede hacerse por escrito o verbalmente; pero es recomendable hacerlo por escrito, especificando la tarea específica del trabajador para evitar conflictos durante y después de la realización de la labor.

#### Características

- Puede ser verbal o escrito.
- Debe relacionarse con actividades ajenas al objeto social del contratante.
- Su duración nunca podrá ser mayor a treinta (30) días.

#### **Contrato civil por prestación de servicios**

Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.



## 10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES

Con el interés de proponer una ruta teórica que permita la comprensión, el abordaje y las necesidades del presente ejercicio aplicativo del diplomado en Psicología Organizacional, se identifican los siguientes conceptos que permiten su estructura y posteriormente se profundiza en los aspectos que conciernen, teóricamente, con el ejercicio:

- **Gestión humana:** Es el conjunto de políticas, desde Idalberto Chiavenato, y prácticas que usan las distintas organizaciones para dirigir, desde los cargos gerenciales, las diferentes situaciones relacionadas con el personal que ocurren al interior de una organización. Esto incluye liderar procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y hasta evaluaciones de desempeño, que buscan mejorar las dinámicas laborales de una organización en virtud de su potencial humano. Es el componente humano de la organización. (Chiavenato, 2004). Como lo propone Montaña (1999) plantea que la gestión humana es, además, un aliado fundamental en aras del desarrollo organizacional, pues permite generar estrategias que abren la discusión a la importancia de las relaciones humanas en el ámbito empresarial muy poco considerado hasta los años 80 pero con un gran impacto desde entonces.
- **Reclutamiento:** puede definirse como una serie de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar entre ellas a las más adecuadas para cubrir sus necesidades laborales (Dolan 1999).

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

- **Proceso de selección:** desde Chiavenato, la selección de recursos humanos puede ser definida como el ejercicio de escoger al individuo adecuado para determinado cargo, adecuado también para él. Es un proceso configurado en aras de comparar y decidir quién es el candidato óptimo, en tanto todos son diferentes y compiten por un empleo (Chiavenato, 2004). Así pues, cada organización configura su propio proceso de selección según su razón social y determina cuál es la forma en que ejecutará las distintas y transversales fases del proceso, en búsqueda de esos candidatos idóneos, cualificados, competentes, que cumplan el perfil, como lo plantea Cadena (2014).

Es común que cada organización, de acuerdo a factores diversos, como la razón social o el tamaño de la empresa, establezcan sus propias formas de consolidar protocolos de selección, aunque cumpliendo en rigor con algunos criterios de ley, que les permiten un accionar legal y procedimentalmente correcto, asegurándose por ejemplo, del buen estado de la salud física y mental de los candidatos en el momento de ser seleccionados o ejecutar un proceso sin discriminación por credo, raza u orientación sexual, entre otras. Sin embargo, aún con el cumplimiento de los requisitos legales, comunes a todos los protocolos de selección, cada organización identifica las estrategias, estilos o medios, que usará para reclutar, evaluar y seleccionar a sus candidatos para asumir algún rol y/o puesto de trabajo.

Es por esa misma autonomía que tienen las organizaciones, que es preciso consolidar un protocolo de selección oportuno, que evalúe competente y objetivamente a los candidatos y que use herramientas afines al rol que se requiere. De ahí que, en el presente, se hará referencia a distintos elementos y postulados teóricos que brindan herramientas a tener en cuenta para la consolidación de un protocolo de selección:

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

**Acerca de lo que es un proceso de selección:**

Chiavenato propone que la selección de recursos humanos se define como el acto de escoger a un individuo para cumplir con un cargo o función al interior de una determinada organización, es decir, “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en una empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.” (Chiavenato, 2000, pág. 3).

Es por eso que un proceso de selección requiere de eficiencia y precisión, sobre todo, que permita encontrar a los candidatos más idóneos, potencialmente competentes para el ejercicio de una función. También se propone como:

“El proceso de selección está sujeto a los requerimientos específicos de los puestos vacantes que tiene la empresa” y se precisa el personal con las competencias y requerimientos que identifica la estructura organizacional “con el fin de que los recursos humanos seleccionados desempeñen su labor interactuando con el resto de los integrantes de la organización y contribuyan al desarrollo uniforme de la empresa.” (Salinas, 1996, pág. 26).

**La selección de personal como proceso de comparación y decisión:**

Los procesos de selección son, desde la propuesta de Chiavenato, procesos simultáneamente de comparación y de decisión que ejecutan las empresas, una vez han tenido los recursos para esto, es decir: hojas de vida, entrevistas, exámenes, tests de competencias, entre otros, que permitan arrojar un veredicto. También, que debe ser

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

comprendido como un proceso real de comparación entre las exigencias del cargo y el perfil de la persona que aplica, de la siguiente manera:

La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce:

- Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.” (Chiavenato, 2000).

Es necesario, entonces, dentro del proceso de selección establecer proximidad entre las necesidades del cargo y la persona que se postula. No es un accionar lógico que un proceso de selección acoja a personas que no cumplen con los requisitos por precariedad o por estar sobre perfilado. Lo que sí se sabe, desde distintas propuestas, es que cada individuo tiene un lugar al cual pertenecer laboralmente.

Es importante considerar que, una vez finalizado el proceso de comparación, la decisión sobre la continuidad en el proceso de un candidato o no, deviene de la siguiente manera:

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requiriente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. (Chiavenato, 2000).

#### **Acerca del proceso de reclutamiento:**

Constituye la fase inicial del proceso de selección en donde se identifican las necesidades organizacionales que impulsan a consolidar un conjunto de técnicas y procedimientos que puedan atraer a las personas que se esperan, en calidad y competencias, una vez se han identificado las necesidades de personal.

Este proceso también es ampliamente necesario, pues es la etapa en la cual la organización realiza actividades encaminadas a influir en:

- 1.** Aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa.
- 2.** El tipo de personas que aplica a las vacantes.
- 3.** La probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.”

(U. J. Matías Delgado, 2007, pág. 9).

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

En síntesis, Chiavenato (2000) lo propone como la fase fundamental para suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

### **¿Qué tipos de reclutamiento hay?**

**Reclutamiento interno:** se da cuando la vacante que se requiere puede ser ocupada por una persona que ya es empleada de la empresa, bien sea por un ascenso (movimiento vertical), traslado (movimiento horizontal) o por ser transferido con ascenso (movimiento diagonal). (U. J. Matías Delgado, 2007).

El reclutamiento interno es beneficioso porque es un procedimiento económico, rápido y motiva a los empleados; sin embargo, también genera conflictos de intereses, y el hecho de que sólo se den movimientos internos hace que no se den procesos de diversificación de pensamientos, necesarios para las organizaciones, que permitan oxigenar el funcionamiento clásico, que replantee la lógicas institucionales, y en sí, que posicione en vanguardia a las organizaciones.

**Reclutamiento externo:** se da cuando la vacante será ocupada por una persona que no es empleada de la empresa y se ha enterado por distintos medios usados para estos fines,, por medio de bolsas de empleo, clasificados, etc. Este tipo de reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.(U. J. Matías Delgado, 2007).

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Es importante considerar que, si bien en costo puede aumentar, es más lento y posiblemente menos seguro, pues el proceso de comparación es incierto, la participación, la idoneidad, etc., sin embargo, atrae nuevas experiencias a la organización y la empresa se actualiza con relación a pensamientos diversos.

### **¿Cómo recolectar la información necesaria para hacer un buen proceso de reclutamiento y requisición?**

Los siguientes enunciados conforman las propuestas que Chiavenato hace para este ejercicio, de manera tal que el proceso sea lo más transparente posible, garantizando así mayor oportunidad en la aplicación de candidatos, menos reproceso y mayor idoneidad del proceso:

**Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo.

**Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además,

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.

**Análisis de la solicitud del empleado:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

**Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la Empresa.

**Hipótesis de trabajo:** en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial. (Chiavenato, 2000).

**Acerca de las técnicas convencionales de selección de personal:**

Con el fin de optimizar el proceso de selección, y de que sea, claramente, un procedimiento objetivo, se hace preciso incluir algunas técnicas de selección de personal que permitan mejorar el proceso y que brinden más herramientas en virtud del proceso de comparación. Es importante tener en cuenta que las técnicas de selección son variadas, y su función está en procura de seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Por lo



Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

regular, están cimentadas en las organizaciones gracias a la participación de equipos pluridisciplinarios, donde pueden participar psicólogos, médicos, ingenieros, personal capacitado en informática y software, entre otros.

Muñoz Insuasti (2015) plantea que a la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal no se utiliza por lo regular una sola técnica, sino que se utiliza una batería completa de pruebas. Entre las pruebas que se pueden realizar a los candidatos en una selección de personal existen: entrevistas personales, test cognitivos, test proyectivos, técnicas de simulación y exámenes médicos.

### **Entrevista:**

Con esta técnica, se pueden conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas e indagar con relación a su perfil motivacional. Es una estrategia que permite predecir comportamientos con base en las preguntas sobre el pasado y sobre el presente. Y aunque es considerada como una acción costosa dentro del proceso de selección y si bien se usa una vez el candidato haya pasado diversos filtros es una de las fuentes más fiables en todo el proceso de selección (Muñoz, 2015).

La entrevista permite describir la empresa y el cargo por parte del entrevistador; y por supuesto, evidenciar el conocimiento, las actitudes y aptitudes del candidato, negociar con relación a las responsabilidades del cargo, horarios, etc. Se plantea también que es un medio por el cual el entrevistador busca formar un juicio sobre el candidato. En lo que concierne

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

con la planeación del espacio, Barrios (2013) plantea que es imprescindible fijar el lugar, la fecha, la hora, la duración aproximada, el conocimiento preciso de la tarea que tendrá que realizar el candidato en caso de ser aceptado, la determinación de los objetivos que se pretenden lograr en el encuentro y hasta planificar ciertas preguntas guía para el entrevistador.

Es importante destacar también que la entrevista tiene ventajas y desventajas. Por un lado, permite el contacto con el candidato, pero también configura un encuentro subjetivo que puede generar distintos márgenes de error; y aunque permite la interacción con el candidato, muchos candidatos salen de la entrevista agobiados, preocupados, pues la entrevista se enfoca en ellos como persona y se ha sentido evaluado durante todo el espacio. De ahí que, una entrevista exija también conocimiento y destrezas del entrevistador para manejar situaciones estresantes, nerviosismo, temáticas sensibles, etc. (Barrios, 2013).

### **Tests psicológicos:**

Los test psicológicos son aquellos que permiten acceder al nivel de conocimientos que tienen los candidatos y a diversa información psíquica. Están ubicados en cuatro (4) grandes grupos: los de personalidad, por ejemplo, se encargan de medir el autocontrol, la introversión, la iniciativa, el neuroticismo, entendido como manejo emocional, entre otros factores relacionados con la personalidad.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Los test proyectivos, por ejemplo, permiten averiguar aspectos psicológicos de los aspirantes, como habilidades y motivaciones, valiéndose de explorar contenido inconsciente. Los tests psicotécnicos, en cambio, están dados en forma de batería, inquiriendo por respuestas lógicas, por patrones, factores numéricos, verbales, perceptivos, y en ese sentido, la coordinación, la atención, etc.

Las pruebas de conocimientos específicos tienen que ver con exámenes prácticos que den cuenta del dominio teórico y práctico del candidato con relación a ciertas temáticas. (Muñoz, 2015).

### **Técnicas de simulación:**

Las técnicas de simulación pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo o debates. Este tipo de técnicas buscan explorar las reacciones de los participantes para poder extrapolar cuales serían sus reacciones en el día a día de una organización. (Muñoz, 2015) y también son potentes herramientas que permiten que los participantes puedan aprender y conectarse con sus posibles áreas de desarrollo, comunicándose, negociando, compitiendo, tomando decisiones, entre otras, que dan cuenta de su exploración creativa, resolución de conflictos, etc., sin exponerse nunca a situaciones reales.

Es común que, las técnicas de simulación incluyan juego de roles, juegos de simulación, simulaciones basadas en la vida real, en donde se le brinda a los candidatos

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

información verídica, que brinda información sobre el aprender haciendo, la motivación, el trabajo en equipo, la competencia entre participantes, entre otros.

### **Exámenes médicos:**

Los exámenes médicos determinan si físicamente el candidato a un puesto está preparado para soportar determinadas situaciones laborales y ambientales. Estas pruebas médicas suelen ser de variado tipo dependiendo de cuáles son los requisitos que se le piden al candidato, incluyen ergonomía, consumo de sustancias psicoactivas, etc.

### **Técnicas de selección de personal de mayor uso actual:**

Muchas de las técnicas consideradas de vanguardia son ejercicios de pulimiento de técnicas clásicamente usadas, que dado la constante investigación en el campo, las experiencias positivas, negativas e intermedias, han permitido trazar en mayor rigor unas técnicas actualizadas y operantes. Si bien no hay mayor innovación en técnicas nuevas, las técnicas se ven claramente potenciadas, pues son más precisas.

### **Preselección**

Con la intención de preseleccionar a los candidatos, se hace una revisión de las hojas de vida, solicitudes y demás, recibidas para participar en la convocatoria de empleo que se oferta. Así, sólo participarán en el proceso, quienes cumplan el perfil en los términos

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

establecidos por la organización: sean académicos, experienciales, cronológicos, etc. (Izard, 2005)

### **Entrevistas**

Las entrevistas, por ejemplo, han sido propuestas no exactamente como un ejercicio individual sino también como un ejercicio grupal, que permita identificar la forma en que se relacionan los candidatos, evaluar trabajo en equipo, cooperación, atención, etc. Es por eso que, la entrevista, que ha sido considerada una técnica de reunión entre representante de la empresa – candidato, ya tiene otras posibilidades, por ejemplo:

**Entrevista de panel:** es similar a la individual, solo que en este caso intervienen varios representantes de la organización, que pueden ser los integrantes del departamento de recursos humanos. (Rodríguez, 2006). Esto beneficia en el momento en que la percepción y la comparación no devienen de una sola persona, sino que se puede construir entre varios.

**Entrevista de grupo:** intervienen un grupo de personas pueden ser varias personas de algunos departamentos de la organización, suele haber en este tipo de entrevistas un psicólogo de la empresa. Pero también intervienen varias candidatos. Es decir: no es una entrevista de panel sino que puede que varias personas que entrevistan a varias personas. (Rodríguez, 2006).

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Estos tipos de entrevistas, pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, puede buscar también generar tensión a fin de identificar cómo las personas se desenvuelven en situaciones estresantes.

### **Pruebas de conocimientos o profesionales:**

Las pruebas son diseñadas de acuerdo al puesto vacante, se diseña para poder evaluar el potencial de los candidatos y determinar que poseen el conocimiento que específicamente el puesto requiere y pueden realizarse oralmente o por escrito. (Rodríguez, 2006)

### **Selección por competencias:**

Va más allá de evaluar los conocimientos que posee una persona para cumplir una función; se sitúa en evaluar las capacidades técnicas y habilidades personales, como es la facilidad de trabajar en grupo, la capacidad de organización y el liderazgo; y busca también analizar los conocimientos con las habilidades que se poseen o cómo puede desarrollarse esto en el puesto de trabajo. Además se indaga sobre las actitudes y las motivaciones. (Rodríguez, 2006).

Este tipo de técnicas es ventajoso porque no se centra en lo académico formativo, brinda más insumos para analizar y será más fácil detectar el talento de la persona.

### **Assessment center o centro de valoración situacional:**

Es un conjunto de pruebas que pretenden evaluar las competencias conductuales de los candidatos en una situación, que simula lo más realmente posible, las tareas o situaciones

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

con las que el candidato se puede encontrar en la empresa. Los seleccionadores les darán la información necesaria sobre la organización, el papel que están asumiendo durante el ejercicio, sobre la prueba. Los evaluadores buscan analizar sus capacidades para el puesto, como son la capacidad de manejar gran cantidad de información en un tiempo limitado, cómo priorizar su carga de trabajo, cómo tomar decisiones, cómo presenta los resultados, cuál es el motivo de su toma de decisiones, su capacidad de organización, de planificación, de interactuar.

### **Metodología del diagnóstico:**

Para la ejecución del diagnóstico organizacional sobre la idoneidad del protocolo de selección de SeracisLtda, es preciso identificar las situaciones problemáticas que existen actualmente en la organización, derivados de la implementación de este protocolo; también las potencialidades. Para esto, es fundamental realizar una entrevista semi-estructurada a la Jefe de Gestión de Talento Humano, encargada del proceso, y a otras personas activas en él, de manera que se pueda obtener información transversal, común, que permita la creación de propuestas de solución y métodos de implementación. Una vez recolectada la información, se hace el respectivo análisis por categorías y las acciones de mejora que se han identificado.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

## **11. RESULTADOS**

### **Derrotero de preguntas para entrevista semiestructurada:**

1. ¿Qué fuentes de reclutamiento usa SeracisLtda?
2. Aproximadamente, ¿cuántas personas participan de cada proceso de selección?
3. ¿Qué pruebas psicotécnicas implementa SeracisLtda y por qué?
4. ¿Les ha funcionado usarlas y por qué?
5. ¿Cómo se dan los procesos de descarte de personas, en relación a qué?
6. ¿Cuál es el enfoque de la entrevista psicológica, qué buscan identificar?
7. ¿Qué identifican en la entrevista técnica?
8. ¿Cuál es la percepción que le merece el proceso de selección empleado por SeracisLtda en términos de fortalezas y oportunidades de mejora?
9. ¿Qué ventajas encuentra en que el proceso de selección continúe de la forma en que se ejecuta; o al contrario, qué desventajas encuentra?



Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

10. De acuerdo a las realidades cotidianas del proceso de selección empleado por SeracisLtda, es decir, las exigencias en disponibilidad de tiempo, lo extenso del proceso, ¿Qué otras problemáticas evidencia que derivan de la implementación del protocolo de selección?
  
11. ¿Qué acciones de mejora considera se podrían implementar para optimizar el proceso?
  
12. ¿Qué tanta relación encuentra entre un buen protocolo de selección y la calidad del servicio que se brinda?

### **Categorías de análisis**

**Metodología: análisis del proceso** (Preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7)

**Problemáticas evidenciadas** (Pregunta 4, 5 6, 7, 8, 9, 10)

**Acciones de mejora** (Pregunta 11, 12).

## EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE SELECCIÓN ACTUAL

METODOLOGÍA: ANÁLISIS DEL PROCESO	PROBLEMÁTICAS EVIDENCIADAS	ACCIONES DE MEJORA
<p><b>1.</b> Por lo regular, las fuentes de reclutamiento que usamos en SeracisLtda son de tipo externo. Los más comunes son bolsas de empleo como Computrabajo o El Empleo; también el servicio de Empleo que brinda Comfama y Comfenalco y también algunas cadenas radiales. Usamos en menor medida los panfletos, pero a veces es necesario, dependiendo la masividad.</p> <p><b>2.</b> En casa proceso de selección, aproximadamente, participan entre 50 – 70 personas, aplicando a distintos tipos de convocatorias en lo que concierne con seguridad.</p> <p><b>3.</b> Las pruebas que SeracisLtda incorporó para su protocolo de selección desde que se sabe, es la aplicación del Wartegg y la 360°. Es curioso que una mida competencias laborales, como es el caso de la 360° y la otra sea una prueba proyectiva, pero</p>	<p><b>4.</b> Una de las problemáticas que se evidencia en este actual protocolo de selección es que no se ha determinado por qué se usan las pruebas psicotécnicas Wartegg y 360°, aunque son útiles y nos han permitido buenos resultados. Por ejemplo, el Wartegg se aplica para zonas remotas, que son para personas que podrían desenvolverse en corregimientos o pueblos. El 360° para la ciudad.</p> <p><b>5.</b> Muchas veces se descartan candidatos buenos, en el sentido técnico y práctico, que no cumplen con alguno de los requisitos que exigen algunos clientes. Es como si el cliente estableciera cómo quiere a su agente de seguridad, y por cumplir, se pierden candidatos potenciales.</p> <p><b>6.</b> La entrevista exige centrar el foco en muchos tópicos particulares, unos con mayor importancia que otros.</p>	<p><b>11.</b> Para optimizar el proceso de selección pueden implementarse distintas metodologías de entrevista y la aplicación de una mera prueba psicotécnica. Por ejemplo, el Assessment Center podría ser muy benéfico o entrevistas grupales. También se puede crear un solo formato en el que se incluya toda la información personal, etc.</p> <p><b>12.</b> Contar con un buen protocolo de selección de personal es importante en una empresa porque mejora el servicio que se brinda, porque hay personal adecuado y capacitado para esto. También, disminuye la rotación de personal, cuida a los empleados no generándoles estrés más del necesario, entre otras situaciones problemáticas. Así que contar con un protocolo optimizado es necesario.</p>

<p>que no se aplican a la misma persona sino dependiendo dónde podría ejercer.</p> <p><b>4.</b> Sí, por lo regular ambas pruebas son eficaces para lo que se usan, y permiten obtener información que luego puede ampliarse en la entrevista y demás fases del proceso.</p> <p><b>5.</b> Un proceso de descarte se da, siempre, de acuerdo al perfil exigido por el cliente. Puede ser que no cumpla con la totalidad de los requisitos o que no haya participado de la forma esperada en las fases del proceso de selección, así que es básicamente por eso.</p> <p><b>6.</b> La entrevista psicológica es individual, y en ella lo que se busca conocer gira en torno a distintos temas, por ejemplo: sobre cómo está conformado el núcleo familiar, qué hacen en sus tiempos libres; también se inquiriere sobre si han tenido participación en actividades cercanas al Margen de la Ley, incluyendo a sus familias; se</p>	<p>También, dada la masividad de los procesos, muchas veces no hay los suficientes recursos atencionales para esto: los entrevistadores se cansan, pues son entrevistas continuas que no permiten análisis, conversación y real exploración de los tópicos.</p> <p><b>7.</b> No se referencian problemáticas en esta fase. La entrevista técnica es un procedimiento objetivo en el que la persona o sabe o no sabe lo que debería saber. Las otras fases son las que determinarían si pueden aprender fácilmente, etc.</p> <p><b>8.</b> El proceso de selección en Seracis es muy estructurado, situación que hace que se dificulte y sea tedioso de ejecutar, por parte de los seleccionadores, pero también por parte de los candidatos.</p> <p>Por ejemplo, hay situaciones que pueden ser mejoradas: la prueba de polígrafo podría ser sólo aplicada en cargos que tienen un nivel de criticidad, cargos administrativos, etc.</p>	
--	---	--

<p>busca reconocer si hay consumo de sustancias psicoactivas, antecedentes de cualquier tipo, explora sobre su experiencia en el sector seguridad, la forma en que afronta situaciones problemáticas, actitud y hasta presentación personal.</p> <p>7. En la entrevista técnica se busca identificar competencias de acuerdo al perfil de cargo al cual aplica el candidato, puede ser, manejo de planillas de registro, manejo de herramientas ofimáticas, botones, uso de armas, etc.</p>	<p>Y por ejemplo, si bien la prueba 360° es efectiva cuando se hacen procesos de selección masivos, también hace que sea largo el proceso generando agotamiento.</p> <p>9. El actual protocolo que emplea SeracisLtda es bueno, pero es largo. Así que debería cambiar, permitiendo optimizar fases, no quitándolas, sino reduciéndolas o generando otras estrategias de participación.</p> <p>10. Básicamente la mayor problemática que hay en SeracisLtda con relación a la implementación del protocolo de selección es su extensión y son procesos masivos diarios.</p>	
---	---	--

**11.1. Análisis de resultados según fases del protocolo:**

- **Requisición y reclutamiento**

A la actualidad SeracisLtda ejerce, con relación al proceso de requisición y reclutamiento de su protocolo de selección, la convocatoria masiva de personas con una frecuencia aproximada de día por medio, esto, debido a la alta demanda que tienen en servicios de vigilancia y seguridad. Se consideran las vacantes de acuerdo a las solicitudes

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

que hacen los clientes en materia de seguridad y se convocan entre cincuenta (50) y setenta (70) personas, a las que se les hace partícipes de los procesos y se les verifica la siguiente documentación, que dé cuenta de la calidad e idoneidad legal del aspirante: hoja de vida Minerva 1003, fotocopia de cédula al 150, fotocopia de libreta militar y conducta, certificado de bachiller académico, curso de vigilancia actualizado, certificado de Policía, Procuraduría y Contraloría, cartas laborales y referencias personales.

**Estado de la fase:** óptima; aunque la hoja de vida Minerva 1003 es un requisito que a menudo falta, ocasionando inconvenientes y afanes al proceso, pues las HV son comúnmente digitales.

- **Aplicación de pruebas técnicas**

Los candidatos que han aplicado y cumplido con los requisitos, han pasado ya el primer filtro de la preselección. En esta fase se les aplica una prueba técnica, en donde pueden evidenciar su saber hacer. Es una prueba de conocimientos, bastante objetiva.

**Estado de la fase:** óptima.

- **Aplicación de pruebas psicológicas**

La siguiente fase del protocolo de selección empleado por SeracisLtda incluye la aplicación de la prueba 360°, la cual busca identificar qué competencias para el trabajo poseen los distintos aspirante, y también, cuáles oportunidades de mejora. Es una prueba extensa que se aplica a las personas que postulan a cargos en la ciudad.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

En otros casos, se hace la aplicación de Prueba Wartegg, únicamente para personas que aspiran a desenvolverse en zonas remotas, que son corregimientos y pueblos cercanos a Medellín.

**Estado de la fase:** por mejorar. No hay claridad del por qué se usan distintas pruebas psicotécnicas; y por qué una es de habilidades y la otra es proyectiva. Es necesario estandarizar una sola prueba que mida lo mismo en ambas situaciones, y que haga más fácil el proceso de análisis.

- **Entrevista con coordinador de operaciones**

Con el interés de optimizar el proceso y de hacerlo más breve, ahorrando tiempo y recursos, en la medida en que la aplicación de las pruebas técnicas y psicológicas se hace, una persona lleva a cabo una entrevista grupal de operaciones, en donde también se busca validar los saberes técnicos, procedimentales, uso de armas y temas afines, que poseen los candidatos. Se hace en el mismo recinto y al tiempo.

**Estado:** por mejorar. No es un procedimiento recomendado hacer una entrevista grupal mientras se aplican pruebas técnicas y psicológicas; puede incidir en los resultados que se generen tras las pruebas. No genera el mismo nivel de confiabilidad. No hay procesos fundamentales de atención y proyección, por ejemplo, necesarios para esto.

- **Entrevista psicológica**

Las entrevistas psicológicas son individuales, pero al ser masivas, ocasionan en las personas encargadas un gran desgaste. Al día, deben entrevistar a una cantidad alta de

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

personas y sin centrarse realmente en ellas. No es un ejercicio recomendable porque los tópicos que se abordan y el tiempo que se dispone para esto no contribuyen realmente a la detección y análisis de lo que se busca. Es necesario establecer otra estrategia menos desgastante para candidatos y seleccionadores.

**Estado:** por mejorar. Es necesario establecer otra modalidad de entrevista que provea mayor agilidad y recursos psicológicos para optimizar el proceso.

- **Prueba de poligrafía**

Es la penúltima fase del proceso. Para esta fase, muchos han desistido por la extensión del protocolo y otros se conservan. Es una prueba objetiva que debería optimizarse: no en todas las circunstancias es necesario una prueba de poligrafía si se ha contado con todos los insumos.

**Estado:** óptima con recomendaciones. Es necesario identificar cuáles son los cargos a los que se les aplicará la prueba del polígrafo, pues no constituye un aspecto diferenciador en el protocolo de selección. No todos los candidatos para todos los cargos deberían someterse si se hace un proceso recto y en rigor, que verifique información, experiencia, núcleo familiar, etc. Optimizar el uso del polígrafo disminuye los costos.

- **Exámenes médicos**

Es la última fase del protocolo. Cuando la persona ha pasado todas las fases, se le ordenan los exámenes médicos para verificar su estado de salud al momento de iniciar sus labores.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

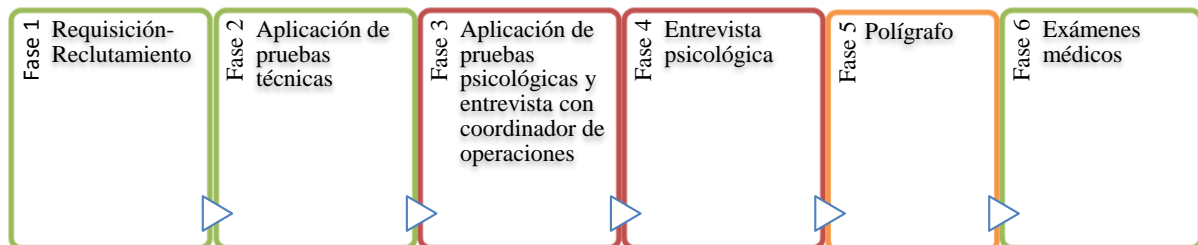
**Estado:** óptimo.

**Análisis gráfico según estado actual:**

**Verde:** óptimo.

**Rojo:** por mejorar.

**Naranja:** óptimo con recomendaciones.



**Propuesta de mejora:**

Con relación a las fases en que se identificaron oportunidades de mejora en el actual protocolo de selección empleado por SeracisLtda, a saber: la fase tres, cuatro y cinco; aplicación de pruebas psicológicas / entrevista con el coordinador de operaciones, entrevista psicológica y polígrafo, respectivamente, se proponen las siguientes acciones:

**Fase 3: aplicación de pruebas psicológicas / entrevista con el coordinador de operaciones.** Esta fase está compuesta por dos momentos, que no tienen relación práctica. Es



Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

necesaria la entrevista con el coordinador de operaciones, pero se sugiere que no sea en el mismo momento en que se está aplicando la prueba psicológica, pues interfiere en lo que debería ser el normal desarrollo de esta; en virtud también de, que SeracisLtda como organización debe “asegurarse de que durante la sesión y/o aplicación de la prueba no ocurran situaciones que den lugar a distracción en las personas evaluadas” como lo propone los Principios Éticos de la Comisión de Tests(Llanesa, 2007) así también garantizar al candidato que no se sacarán conclusiones erróneas debido a procedimientos inadecuados.

Con relación a la entrevista con el coordinador de operaciones, se sugiere que esta se haga en la Fase 2, que es la aplicación de la prueba técnica y de conocimiento, como un ejercicio que busque validar y complementar la información que se pregunta en la prueba. También, porque es un ejercicio que permite ampliar el conocimiento individual, contrarrestar información, socializar y demás. Es un buen ejercicio para vincular a los candidatos a un proceso con la extensión de este protocolo.

Actualmente SeracisLtda usa dos pruebas en la Fase 3: el Wartegg, en casos de personas que podrían desenvolverse laboralmente en zonas remotas como corregimientos o pueblos cercanos al Área Metropolitana de Medellín y la Prueba 360°, de competencias, para personas que se desarrollarán al interior de la ciudad. Se recomienda, por efectos de calificación, evaluación y análisis, que se estandarice una sola prueba, a criterio del Comité de Gestión Humana, que permita evidenciar información psicológica que pueda ser profundizada e interpretada en mayor detalle en la entrevista psicológica, cumpliendo así también con el precepto que se refiere en el artículo 44 de Responsabilidad y principios éticos del psicólogo:

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

“considerar que las pruebas psicológicas son un instrumento auxiliar de trabajo y no bastan por sí solas para cualquier fin que se les determine”.

Por efectos de entrevista y conversacionales, se recomienda el uso del Wartegg, pues al ser una prueba de corte proyectivo, permite poner de manifiesto símbolos, signos y demás que pueden usarse como insumo para la conversación y para mayor abordaje clínico, importante en este tipo de procesos.

#### **Fase 4. Entrevista psicológica**

En la actualidad, las entrevistas psicológicas que se hacen en SeracisLtda como parte del proceso de selección, son entrevistas breves que buscan abordar temáticas relacionadas con el grupo familiar, si han tenido relación con grupos al margen de la ley, entre otros temas; pero son abordados de maneras someras y poco prácticas. Muchas veces, el insumo más fiable es la prueba psicológica que se le aplica.

Es por eso que, una de las estrategias más importantes a reconsiderar es la entrevista, pues es individual y es masiva. Eso quiere decir que los seleccionadores están obligados a entrevistar a más de treinta personas en un día de formas rápidas que no brindan reales herramientas de análisis y de selección.

Se propone que, esta fase de entrevista, y dada la característica de masividad, sea ejecutada por medio de entrevistas grupales o, si se quiere, assessment center, según lo

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

considere el Comité de Gestión Humana. Las ventajas de que sean entrevistas grupales es que, puede obtenerse información sobre cómo se relacionan en grupo, estilos de liderazgo, participación; información más afín a los componentes necesarios en el escenario laboral. El assessment center o centro de valoración también es una estrategia potente, si se quiere identificar las habilidades de los candidatos con relación, en este caso, a situaciones que tienen que ver con seguridad. Es además, según De la Espriella (2016) uno de “los métodos más confiables a la hora de evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos que se postulan a una vacante.”

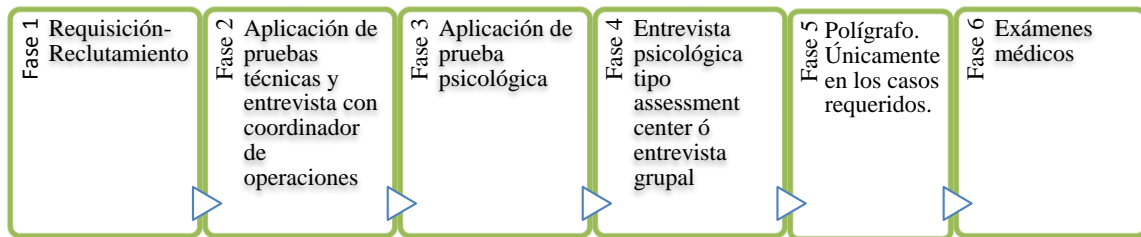
### **Fase 5. Polígrafo**

El polígrafo es una herramienta que requiere una inversión alta en la organización, en términos económicos, y que muchas veces no justifica hacerla. Es claro que la razón social que maneja SeracisLtda como contratante de servicios en Seguridad exige un nivel de honestidad y rectitud legal, familiar, política, etc.

Es por eso que se recomienda que el uso del Polígrafo únicamente sea empleado en circunstancias especiales, no de duda sobre un candidato, sino para cargos administrativos, supervisores, o de cierto nivel de complejidad, no operativos, como es en la mayoría de los casos. Disminuir la inversión en el polígrafo también permite que puedan ser invertidos en otras necesidades de la organización.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

En términos gráficos, el protocolo de selección quedaría compuesto de la siguiente manera:



## 12. CONCLUSIONES

- Se ha identificado que algunas fases del protocolo de selección que actualmente emplea la organización Seracis Ltda., pueden ser optimizadas, pues son específicamente donde recae mayor nivel de tensión y complejidad; a saber, se propone estandarizar la aplicación de pruebas psicotécnicas independiente del lugar al cual aplican, es decir, si es una zona remota o no; se propone hacer la entrevista grupal técnica en un espacio distinto al espacio designado para la aplicación de pruebas psicotécnicas, pues pueden influir en el resultado; se propone usar el polígrafo para cargos específicos y de complejidad; la papelería que se solicita da cuenta de la mayoría de premisas que se preguntan en el polígrafo.
- Se propone incluir acciones como los centros de valoración o assessment center, metodologías grupales de entrevista, que permitan dar cuenta de competencias directas del aspirante y en el que interactúe no sólo una persona guía, sino varias, homogeneizando así la percepción sobre la idoneidad del aspirante.
- Se ha generado una propuesta de mejora en virtud de la información recogida, que incluye percepciones y procesos, buscando mejorar el proceso.

### **13. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda generar un espacio de discusión y conversación para dar cuenta de los pro y contras de la propuesta que se ha generado derivada del presente ejercicio, por un lado, que permita validar la información recogida y las acciones de mejora que buscan y por el otro, buscando complementar las acciones.
- Se recomienda desarrollar una prueba piloto, una vez se haya socializado el presente ejercicio, que permita recoger las experiencias, percepciones y demás; que den herramientas sobre la gestión de cambio que se ejecuta; e igualmente sobre cómo complementarlo, así pues, entendiendo que la consolidación del nuevo protocolo de selección es flexible y situacional.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Barrios, R. M. (2013). *Entrevista laboral y selección de personal*. México: Universidad Rafael Landívar .

Cadena, V. M. (2014). *La importancia del proceso de selección y la vinculación a empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de personal*. Bolilla No. 6.

Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España, 1999.

Gestión del Empleo - Universidad Politécnica de Cartagena. (s.f.). *Entrevista de selección de personal*. Recuperado el 21 de julio de 2018, de Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT): <https://goo.gl/Jh7Vaj>

Izard, M. O. (2005). *Proceso de captación y Selección de personal*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Montaño, L. A. (1999). *La gestión humana: algunos elementos para su análisis*. Bogotá: Innovar: Universidad Nacional de Colombia.

Muñoz, D. A. (20 de 07 de 2015). *Modelo estratégico integral para los procesos de selección*. UNAD.

Rodríguez, M. d. (2006). *Selección de Personal: la búsqueda del candidato adecuado*. IdeasPropias Editorial.

Encabezado: reestructuración del protocolo de selección en Seracis Ltda.

Salinas, J. C. (1996). *El proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos*.  
Nuevo León: Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

U. J. Matías Delgado. (2007). *Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas*. El Salvador: Universidad José Matías Delgado.