

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN LA EMPRESA
AZIMUT LTDA. SUCURSAL PASTO”**

**AYDÉE YASMÍN CANTILLO CASTRO
JENNY MARITZA ORTIZ CHAVES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN LA EMPRESA AZIMUT LTDA. SUCURSAL
PASTO”**

**AYDÉE YASMÍN CANTILLO CASTRO
JENNY MARITZA ORTIZ CHAVES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Esp. NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y Conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de las Autoras”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	18
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	19
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	19
4.2 MARCO TEÓRICO	19
4.2.1 Antecedentes.	19
4.2.2 Fundamentación teórica.....	22
4.3 MARCO LEGAL	23
4.4 MARCO CONCEPTUAL	25
5. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
8. POBLACIÓN Y MUESTRA	41
8.1 POBLACIÓN	41
8.2 MUESTRA.....	41
9. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	42

9.1	FUENTE DE INFORMACIÓN PRIMARIA.	42
9.2	FUENTE DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	42
10.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	43
11.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
12.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION, EN LA EMPRESA AZIMUT	45
12.1	ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO (ver Anexo 1)	45
12.2	ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (Ver Anexo 2)	54
13.	ANALISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION.	70
13.1	PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	70
13.2	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	71
13.3	APLICACIÓN DE PRUEBAS	71
13.4	EVALUACIÓN DE LAS PRUEBAS	71
13.5	ENTREVISTA INDIVIDUAL (Ver Anexo 6).....	72
13.6	ENTREVISTA ESPECIALIZADA.....	72
13.7	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS (Ver Anexo 7)	72
13.8	VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES.....	73
13.9	VISITA DOMICILIARIA (Ver Anexo 8)	73
13.10	EXÁMENES MÉDICOS DE INGRESO	74
13.11	CONTRATACIÓN Y AFILIACIÓN A SEGURIDAD SOCIAL.....	74
14.	IMPLEMENTACION DE PRUEBA PSICOTECNICA	76
14.1	ELEMENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA WARTEGG	76
14.2	ACTITUDES MANIFIESTAS DEL INDIVIDUO.....	77
14.3	CUADRO COMPARATIVO	78
15.	DISEÑO DE PERFIL Y CONTRATO LABORAL ADECUADO PARA EL CARGO DE GUARDA DE SEGURIDAD	80

15.1	PERFIL DEL GUARDA DE SEGURIDAD ESTABLECIDO POR AZIMUT LTDA.....	80
15.2	PROPUESTA DE PERFIL LABORAL	82
15.3	CONCLUSIONES TERCER OBJETIVO	84
15.4	DISEÑO DE CONTRATO LABORAL (Ver Anexo 10).....	85
16.	INSTRUCTIVO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL (Ver Anexo 11)	84
17.	CONCLUSIONES	85
18.	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA	88
	NETGRAFIA.....	89
	ANEXOS	90

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Pregunta 1. Usted se entero del cargo a través de?	45
Grafica 2. Pregunta 2. Que opciones utilizo la empresa en el momento que hizo la vinculación?.....	46
Grafica 3. Pregunta 3. Antes de vincularse a la empresa fue usted sometido a un proceso de selección?	47
Grafica 4. Pregunta 4. Que técnica aplico la empresa en el momento de la selección?.....	48
Grafico 5. Pregunta 5. Se siente satisfecho de trabajar en esta empresa?	49
Grafica 6. Pregunta 6. Su cargo tiene definido cuales son las funciones que debe ejercer y desarrollar?	50
Grafica 7. Pregunta 7. Firmó usted un contrato que certifique su vinculación a la empresa?.....	51
Grafica 8. Pregunta 8. Que tipo de contrato tiene?	52
Grafica 9. Pregunta 9. Cree usted que la empresa desarrolla estrategias para la administración del talento humano?	53
Grafica 10. Pregunta 1. Que tipo de vinculación laboral tienen los trabajadores?	54
Grafica 11. Pregunta 2. Numero de personas según el nivel de cargo?	55
Grafica 12. Pregunta 3.1. En su organización se lleva a cabo un diseño y definición de cargos previos a la selección y contratación de personal?	56
Grafica 13. Pregunta 3.2. Si su respuesta es afirmativa cual de los siguientes modelos utiliza?	57
Grafica 14. Pregunta 4. Posterior al diseño de cargos en su empresa se realiza un adecuado análisis de cargos?	58
Grafica 15. Pregunta 5. Dentro de su organización se encuentran definidos o determinadas las funciones y competencias y la forma en que deben ser ejercidas y desarrolladas por sus colaboradores?.....	59
Grafica 16. Pregunta 5.1. Si su respuesta es afirmativa, dicho análisis de cargos es realizado teniendo en cuenta?	60

Grafica 17. Pregunta 6. Que tipo de reclutamiento de personal aplica la empresa?.....	61
Grafica 18. Pregunta 7. Si el reclutamiento es interno a través de que Fuentes lo hace?	61
Grafica 19. Pregunta 8. Si el reclutamiento es externo a través de que fuentes lo hace?	62
Grafica 20. Pregunta 10. La empresa realiza un proceso de selección de personal?.....	63
Grafica 21. Pregunta 11. Cual de las siguientes actividades forman parte de l proceso de selección de personal que aplica la empresa en el momento de vincular personal?.....	64
Grafica 22. Pregunta 12. Cual es el tipo de contrato que se utiliza?	65
Grafica 23. Pregunta 13. Cuales son los documentos que se exigen una vez se firma el contrato?	66
Grafica 24. Pregunta 14. La empresa cuenta con:.....	67
Grafica 25. Pregunta 15. Tiene la empresa políticas de gestión del talento humano?.....	68

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Encuesta aplicada al personal operativo
- Anexo 2. Encuesta aplicada al personal Administrativo
- Anexo 3. Requisitos de Aspirantes
- Anexo 4. Prueba Apa (cuestionario – hoja de respuestas)
- Anexo 5. Prueba Minimult
- Anexo 6. Formato de Entrevista
- Anexo 7. Formato de Verificación de referencias
- Anexo 8. Formato de Visita domiciliaria
- Anexo 9. Prueba Wartegg
- Anexo 10. Modelo propuesta de contrato
- Anexo 11. Instructivo proceso de reclutamiento, selección y contratación

RESUMEN

HOY EN DÍA EN UN MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO, LA CERTIFICACIÓN EN TODOS LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES LE PERMITE A LA EMPRESA, MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS, DISMINUIR LOS RIESGOS DE VULNERABILIDAD E INCLUSO ASEGURAR LA VIABILIDAD FINANCIERA. POR LO TANTO ES INDISPENSABLE APLICAR LA NORMATIVIDAD ESTABLECIDA POR EL COMITÉ TÉCNICO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN (NORMAS ISO).

ABSTRACT

TODAY IN A HIGHLY COMPETITIVE MARKET, CERTIFICATION IN ALL ORGANIZATIONAL PROCESSES ENABLES THE COMPANY TO IMPROVE THE QUALITY OF SERVICES OFFERED, REDUCING THE RISK OF VULNERABILITY AND EVEN FINANCIAL VIABILITY. THEREFORE IT IS ESSENTIAL TO APPLY THE STANDARDS ESTABLISHED BY THE TECHNICAL COMMITTEE OF THE INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO).

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en un mercado altamente competitivo, la certificación en todos los procesos organizacionales le permite a la empresa, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, disminuir los riesgos de vulnerabilidad e incluso asegurar la viabilidad financiera. Por lo tanto es indispensable aplicar la normatividad establecida por el Comité Técnico de la Organización Internacional para la Estandarización (normas ISO).

Teniendo en cuenta que se deben aplicar las normas en todos los procesos de la organización no se puede dejar de lado el área de talento humano ya que reclutar, capacitar y desarrollar personal es necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

La gestión del talento humano se proyecta en el factor humano, como la clave para alcanzar el éxito, obligando a los directores de las organizaciones a establecer sistemas y procesos adaptados a las nuevas estructuras por medio de técnicas que le permitan afrontar retos.

La globalización y sus grandes cambios dirigen a las organizaciones hacia enfoques dinámicos que contribuyen al análisis y descripción de los puestos de trabajo (perfil del cargo) como una herramienta básica que le permitirían a las organizaciones alcanzar sus objetivos a través de lineamientos estratégicos.

Uno de los pilares fundamentales de Azimut Ltda. es la calidad en la prestación del servicio a través de guardas de seguridad con el perfil adecuado para el cargo, los cuales son seleccionados mediante procesos de reclutamiento selección, y contratación establecidos por la empresa.

El presente trabajo se enfoca en los análisis de los métodos y herramientas utilizados en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal candidato a guarda de seguridad de AZIMUT LTDA. sucursal pasto con el fin de proponer una estrategia que le permita a la organización realizar un proceso metódico y estricto que posteriormente se reflejara en un impacto positivo en la prestación del servicio con altos estándares de calidad. Con esta investigación se realizará un diagnostico situacional a través de una encuesta al personal de la empresa que permita identificar las falencias presentes en cada uno de los procesos de la vinculación y la situación actual del personal, con el fin de que el resultado de esta encuesta nos permita realizar una propuesta de mejoramiento en pro de fortalecer las bases de la gestión del talento humano.

La propuesta se entregará finalmente a la alta dirección de Azimut limitada para que sea incluida como estrategia de competitividad, orientada al mejoramiento de los procesos de calidad para el desarrollo empresarial.

1. TITULO

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN LA EMPRESA AZIMUT LTDA. SUCURSAL PASTO”

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Descripción del problema. La base fundamental de la actuación de Azimut Ltda., es el desempeño profesional de sus miembros, manifestando sus conocimientos, disciplinas, habilidades y prácticas en todos los actos de la organización, además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, siendo así la única ventaja competitiva que puede diferenciarlas, a través de la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias, por lo cual se buscará, además, la evaluación crítica y permanente de nuestros métodos y resultados, siendo este el camino para mejorar los procesos de reclutamiento, selección y contratación buscando un modelo que contribuya a la obtención de resultados satisfactorios, teniendo en cuenta los procesos de calidad total, tendientes al fortalecimiento de los procesos para la prestación del servicio.

Azimut cuenta con tres procesos relevantes dentro del sistema de gestión del talento humano que se consideran elementales al momento de definir el perfil laboral del guarda de seguridad entre ellos está el **reclutamiento** que es el encargado de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes al cargo de guarda de seguridad, la importancia de este consiste en localizar e invitar a los solicitantes potenciales a participar de las vacantes existentes o previstas. La **selección** implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes y por último se realiza el proceso de **contratación** que consiste en formalizar con base a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

El problema de los procesos antes descritos se evidencia en las auditorias de seguimiento, en los indicadores de evaluación de desempeño y servicios no conformes que se han realizado de manera periódica y que arrojan resultados no convenientes para el perfil establecido de acuerdo a las competencias para el

cargo dentro del manual de estructura de Azimut Ltda., generándose una insatisfacción por parte del cliente externo que incide de forma negativa en la calidad del servicio, nivel motivacional y profesional del cargo y que incluso puede ocasionar a la organización grandes pérdidas por las inconformidades del servicio y por el tiempo perdido durante este proceso.

La importancia que han tomado estos procesos trasciende al punto de convertirse en la piedra angular que impulsa a una organización al desarrollo del talento humano dependiendo de los requerimientos específicos de la misma y en función de las necesidades de los individuos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo debe ser planteada una propuesta de mejoramiento para optimizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación con base en los lineamientos de calidad total en la empresa Azimut Ltda. Sucursal Pasto?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de mejoramiento con base en los lineamientos de gestión de calidad para optimizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la empresa Azimut Ltda. Sucursal Pasto.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un diagnostico situacional de los proceso de reclutamiento, selección y contratación, en la empresa Azimut Ltda. Sucursal Pasto.
- ✓ Analizar si las herramientas aplicadas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación son idóneas para establecer que las cualidades y competencias del aspirante sean las requeridas por el perfil laboral.
- ✓ Aplicar un modelo de prueba psicotécnica previamente validada que contenga aspectos de evaluación acordes a los requerimientos de la empresa.
- ✓ Rediseñar el perfil y contrato laboral adecuado para el cargo a desempeñar por un guarda de seguridad.
- ✓ Diseñar un instructivo como propuesta que sirva de guía para realizar los procesos de reclutamiento selección y contratación teniendo en cuenta los requerimientos de las normas de calidad total de forma clara y precisa.

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Azimut Ltda. Sucursal Pasto es una empresa de vigilancia privada certificada dentro de los más altos estándares de calidad que como toda empresa de tal magnitud se encuentra sometida a cambios y exigencias de la industria en que se desenvuelven. Estos requerimientos se convierten poco a poco en necesidades y problemáticas por resolver dentro de la misma empresa ya que tarde o temprano pueden incidir de manera negativa en la organización.

La influencia de la globalización en gremio de la vigilancia y la seguridad privada convierte al guarda de seguridad es la columna vertebral de las organizaciones dedicadas a la prestación de este servicio, situación que obliga a los departamentos de gestión humana a buscar personal profesional con un perfil específico, aptos, y capacitados a través de procesos estrictos de reclutamiento, selección y contratación definidos por cada una de las organizaciones conforme a las competencias y necesidades que cada una de ellas requiera. Es por esto que la presente propuesta busca darle herramientas a la empresa que le permitan definir y seleccionar sus propios métodos.

Sabemos con certeza que de esta propuesta se desprenderán inquietudes e iniciativas para la alta dirección con el fin de reevaluar los procesos ya implementados no solo en el área de gestión humana si no a nivel general.

Este trabajo contribuirá a la búsqueda de metas por alcanzar en nuestro desarrollo profesional, que se inclinan al área del talento humano y su importancia dentro de una organización, siendo este una célula vital para cualquier organización, además de permitir una interrelación directa con el personal que se vincule a la organización; logrando un reconocimiento por implementar acciones de mejora y un modelo a seguir para los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Azimut tiene mecanismos que le permiten realizar procesos para seleccionar personal a considerar como miembro de la organización a través de herramientas certificadas y avaladas por profesionales expertos en el área organizacional; Sin embargo las continuas inconformidades con los servicios implican directamente interacción del personal con sus labores diarias, como lo son: las faltas disciplinarias y los servicios no conformes que suscitan incertidumbre sobre dichas herramientas ya sea desde un punto de vista de caducidad o simplemente porque no son idóneas para el propósito de la empresa. De aquí la importancia de analizar a profundidad estas herramientas, determinar sus fallas y mejorarlas con el propósito de determinar la incidencia de las mismas en los procesos de calidad y la búsqueda permanente de un cambio continuo hacia la excelencia.

3.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente estudio se basa principalmente en las fuentes de información obtenidas directamente por la gerencia de Azimut Ltda. y sus colaboradores.

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 MARCO CONTEXTUAL

La Compañía Azimut Ltda., tiene sus inicios a mediados del 1991, obtiene su cámara de comercio en la ciudad de Bogotá y la DIAN le asigna el NIT número 800129890 – 6. Siendo sus socios fundadores el señor MAURO CHACÓN TORRES y sus hijos Linna María Chacón Delgado y Andrés Mauricio Chacón Delgado.

Se va consolidando la compañía y por conductor de la secretaría general, El ministerio de defensa nacional otorga la licencia de funcionamiento que a la letra dice:

“Resolución No 8042 de fecha 22 de noviembre de 1991, la cual faculta a Azimut Ltda., para operar en todo el territorio nacional en la modalidad de vigilancia fija y móvil con armas”.

En el año 2002, a través de una licitación nacional con la escuela superior de administración pública ESAP, la cual se ganó llega Azimut Ltda. al departamento de Nariño, y desde entonces ha venido creciendo y ampliando su campo de acción con la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Antecedentes. Existen algunos antecedentes sobre el tema que guían la investigación y orientan la propuesta de mejoramiento.

 TITULO: Mecanismos para la Gestión del Talento Humano en La Casa Abonar en El Año 2005.

AUTORA: Leidy Johanna Matabanchoy Mosquera.

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Programa de Contaduría Pública. Universidad Mariana. San Juan De Pasto 2005.

OBJETIVOS, PROPÓSITOS Y CONCLUSIONES: Por medio de esta investigación se pretendió mejorar los procesos de gestión del talento humano a través de mecanismos que refuercen la organización y cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la casa comercial Abonar con miras a promover un mejor rendimiento en el desempeño laboral y servicio al cliente. A través de:

- ✓ Determinar las herramientas administrativas que utiliza la empresa para el manejo del talento humano.
- ✓ Evaluar las condiciones que la empresa brinda a los trabajadores para el cumplimiento de las actividades programadas.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejoramiento de los procesos motivacionales del talento humano que permita alcanzar un logro óptimo en su desempeño laboral.

Posterior a la realización de cada uno de los objetivos se logro determinar que las herramientas administrativas para la gestión del talento humano son inadecuadas, esto sumado a la falta de trabajo en equipo y a personal no idóneo para realizar dichos procesos ocasionan inconsistencias en las actividades programadas que posteriormente se reflejan en el rendimiento de los trabajadores y por ende en la calidad de atención.

La productividad laboral no solo se afecta por los antecedentes antes mencionados, también se observaron dificultades en la entrega de los implementos requeridos para las actividades predestinadas, impactando de manera negativa los servicios que presta la organización.

Otro factor que se ha dejado de lado en la organización es la falta de motivación de la organización hacia los trabajadores que sumado a la falta de tiempo para realizar otras actividades como capacitación y espacio para compartir con sus familias intervienen en la identificación del trabajador con la empresa.

Para afrontar el impacto negativo de dichos problemas, se hace necesaria la implementación de aspectos como: Creación de un ambiente de trabajo positivo, Fomento del espíritu de superación personal, Sentido de pertenecía hacia el grupo, Participación en las decisiones, Involucrar a los trabajadores en los resultados, Feed-Back, Establecer el dialogo, Brindar agradecimiento, Mostrarse atento y Premiar la excelencia. Así mismo se hace necesaria la implementación de procedimientos de Gestión de Talento Humano, es decir: procesos de reclutamiento, inducción, contratación, motivación, entre otros.

🚩 TITULO: Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación.

AUTORES: Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez Giraldo y Julia Clemencia Naranjo Valencia.

Realizado en el periodo 2002 – 2005. El artículo se recibió el 14-09-2006 y se aprobó el 05 – 02 – 2006. Financiada por la universidad Nacional de Colombia. Sede – Manizales.

OBJETIVOS, PROPÓSITOS Y CONCLUSIONES: Este trabajo orienta todas las investigaciones sobre la gestión humana en las organizaciones ya que identifica las principales teorías y tendencias de toda investigación en el campo disciplinar sustentando así la práctica y el debate académico, además el estudio destaca los nuevos hallazgos sobre la importancia de la gestión del talento humano y su efectividad sobre el incremento en el rendimiento laboral como una ventaja competitiva ante el sector.

Este estudio se divide en varias fases partes, la primera aclara la complejidad de la administración de personal mientras la segunda muestra los retos que las organizaciones afrontan en la práctica, además de un recorrido histórico y estratégico de la gestión humana basándose principalmente en el trabajo realizado por Devana, Fombrun y Tichy (1981) como un antes y después sobre la investigación empresarial enfocada a la gerencia del talento humano.

Los autores sintetizan las principales tendencias de la administración del talento humano basadas en la influencia de la globalización, el libre mercado y las nuevas condiciones empresariales. Y finalmente se analizan las expectativas y los puntos de interés de los beneficios de la investigación en el campo disciplinar aclarando las bases teóricas y las nuevas tendencias.

El artículo aporta un nuevo concepto sobre la visión de la gestión humana el cual va más allá de los aspectos administrativos lejanos y la importancia que se le da sobre el alcance de los objetivos organizacionales, que en el caso de Colombia no son muy lejanos

En conclusión el artículo afirma que la gestión del talento humano se ha centrado en las prácticas y eficiencia de sus efectos sobre los resultados en el alcance de los objetivos organizacionales que se torna complejo debido a las interrelaciones que se presentan y los diversos factores que se deben tener en cuenta en los procesos administrativos del talento humano.

 **TITULO:** Propuesta de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa Los Ángeles IPS en Tumaco (Nariño).

AUTORES: María Antonia Duque Ramírez y Carmen Dayanna Vásquez Zúñiga.

Universidad de Nariño (UDENAR) 2009: El trabajo se basa en la investigación y análisis de la gestión de talento humano en la IPS los Ángeles de Tumaco a fin de identificar fortalezas y debilidades a través de diferentes matrices que se enfocan en la identificación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, inducción capacitación etc. del talento humano y con base al estudio plantear una propuesta de mejoramiento en pro de mejorar la calidad del servicio y la operatividad de la empresa.

La investigación fue interesante ya que en ella no solo participo el cuerpo administrativo, también se tuvo en cuenta los trabajadores y usuarios logrando establecer un diagnostico que posteriormente permitió establecer una propuesta de mejoramiento en cada uno de los procesos de la gestión del talento humano

En conclusión el trabajo argumenta que el desafío más grande que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo y la gestión de talento humano es un aporte fundamental, ya que el trabajador como célula vital de la organización interfiere en todos los procesos y de el bienestar y seguridad del mismo depende el alcance de los objetivos estratégicos organizacionales

Es importante que el cuerpo administrativo se involucre de lleno en los procesos de investigación del talento humano con el propósito de asegurar la excelencia laboral, el rendimiento y operatividad de la IPS Los Ángeles de Tùmaco.

4.2.2 Fundamentación teórica. Hoy en día el Talento Humano ha cobrado un elevado nivel de importancia y reconocimiento dentro de toda organización. Aquellos conceptos clásicos, donde el ser humano era considerado como un insumo más de las empresas, ya han sido abolidos, ya que las personas han pasado de ser uno más de los factores productivos o insumos, a ser eje fundamental para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, tomando el papel de colaborador y ya no de “obrero”

Se empezará por tener en cuenta al recurso humano como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si *“el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.”*¹

En la actualidad, muchas organizaciones han reconocido y aplicado dicha concepción sobre sus empresas, sin embargo, existen excepciones que para el caso concreto de la región, no han sido partícipes de dicho cambio en su totalidad. Pese a que reglamentos, leyes, programas y demás técnicas implementadas por parte del gobierno han logrado en cierta medida reducir el mal trato a los colaboradores, aún no ha sido suficiente, ya que, el brindar buenos salarios o atención de riesgos profesionales no son medidas suficientes.

Esto implica tener talento humano competente con sentido de compromiso y pertenencia hacia la administración, *“enfocados en la ética, los valores y el crecimiento personal, bajo buenas prácticas de manejo que faciliten el uso eficiente de los recursos, y que a través de incentivos se estimule a los servidores*

¹ CERNA, J. Aspectos Básicos en la Gestión de Talento Humano. Bogotá: s.n, 2006. p. 40.

para que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados”².

Se ha hecho tan cotidiano hablar de la gestión humana y de su importancia, que quienes no han tenido aún contacto con la realidad organizacional pueden suponer que este departamento es elemento fundamental en las empresas, cuya estructura y funcionamiento están íntimamente ligados al negocio generando aportes ya que sin duda no existe empresa sin empleados y viceversa, y solo a través de una administración congruente, actualizada y estratégica es posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de la gestión humana, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nominas y pagos al seguro social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

4.3 MARCO LEGAL

Para esta investigación se tuvo en cuenta las normas de carácter jurídico de Colombia referentes al Talento Humano y las normas correspondientes a calidad total ISO 9001.

² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Escuela Superior de Administración Pública: Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Público para el Desarrollo de Competencias.

De acuerdo a las normas constitucionales se busca la dignidad de la vida, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y los gerentes fortaleciendo la educación, como también entregando herramientas para que conozcan cómo hacer valer sus derechos.

Las normas legales que establecen para el talento humano tienen como objetivo construir políticas que tiendan a mejorar el nivel de capital humano en Colombia.

Igualmente las normas del:

- ✓ Código sustantivo del trabajo
- ✓ Superintendencia de vigilancia y seguridad privada
- ✓ Constitución política de Colombia

Las normas ISO determinan algunas especificaciones pendientes sobre la gestión de los recursos, dentro de los cuales se cuenta con el talento humano.

Provisión de recursos: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para.

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Recursos humanos:

Generalidades: El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Competencia, toma de conciencia y formación: La organización debe³:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

³ ISO 9001:2000 Traducción certificada / Certified translation / Traduction certifiée - © ISO 2000 – Todos los derechos reservados.

d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de diferenciar algunos términos que se encuentran en el contenido del texto. A continuación se da claridad con el significado de las palabras más importantes.

Humano: Relativo al ser humano, perteneciente al hombre o propio de él.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo que se alcanza con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

Talento Humano: Según la Real Academia Española de la Lengua, el talento define como aquellas características que tiene un ser racional que lo hace apto para determinada ocupación; Por lo tanto, *“la definición de Talento Humano se entiende como la capacidad que tiene una persona para entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas, donde se conjugan otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc”*⁴.

Como se expresó anteriormente, a pesar de que el factor monetario es vital y en ocasiones pareciera ser el más importante dentro del ámbito empresarial, no se debe olvidar que es a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa, y que es a través de ellas que se garantiza la permanencia, éxito o caída de una empresa.

Además hoy en día, cuando las empresas se ven enfrentadas a un entorno cambiante, globalizado y altamente competitivos, es necesario que éstas establezcan su ente estratégico no solo sobre sus políticas financieras, publicitarias, de precio o de producto, ya que en la actualidad el factor que realmente puede llegar a garantizar un buen posicionamiento de la empresa en el

⁴ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, EQUIPO MECI CONTROL ESTRATÉGICO. Talento Humano, en el contexto del desarrollo de equipos de alto rendimiento.

mercado, es su talento humano o lo que han denominado últimamente como Capital Intelectual, siendo considerado como el activo intangible más importante dentro de la organización.

Adicionalmente, para el pleno logro de metas u objetivos, no basta con los conocimientos sino que además se debe buscar el verdadero compromiso y sentido de pertenencia de todos y cada uno de los trabajadores hacia la organización, a través de un equilibrio y justicia empresarial.

Ante dichos argumentos, el talento humano es considerado la columna vertebral de toda organización, que hace referencia a la suma de habilidades del colaborador, sus dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa, entre otras habilidades, donde además se contemplan también sus capacidades de aprender y desarrollarse.

En sí, el factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien señala la Dra. Zaldívar *“es el grupo humano quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas”*.⁵

El talento humano es aquel capital que produce o es capaz de producir mediante la operación diaria o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios.

Por tanto *“El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.”*⁶

Trabajo: El trabajo que regula este Código *“es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”*.⁷

⁵ ZALDÍVAR, M. Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. Disponible en CD para la docencia de 2do año. (Economía). Universidad de la Habana. Facultad de Economía.

⁶ Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/ina5.htm> (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

⁷ CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO. Principios Generales. Artículo 5. Bogotá: Legis, 2009. p. 6.

Gestión del Talento Humano: Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado⁸.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Puestos de trabajo: El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

Competencias: Son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

⁸ Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#gestion> (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

Perfil por competencias: Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto son dinámicos. Deben considerar la demanda social es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de intervención. Son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones. Y obedecen a la racionalidad esbozada por el currículo del plan de estudios. La primera tarea del diseño de las futuras titulaciones consistirá en definir el perfil profesional del egresado y determinar las competencias que dicho perfil integra. Una vez fijadas las competencias del perfil profesional se elaborará el plan de estudios con las asignaturas que comprende y el reparto de los créditos totales entre las asignaturas que integra el plan de estudios. Los contenidos de los programas tienen que estar orientados a garantizar el desarrollo de las competencias propias de un primer nivel de profesionalización, a nivel de grado. El postgrado permitirá un nivel mayor de profundización, especialización y dominio de las competencias profesionales exigidas por los perfiles académicos y profesionales de los egresados de las titulaciones. Las competencias pertinentes al perfil profesional se determinarán.⁹

Competencias laborales: El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, capacidad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, consideradas necesarias para el pleno desempeño de la ocupación.

Gonczi (1996) expresa que “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”.

Según Claude Levy Leboyer (1997) “las competencias son conjuntos estabilizados de saberes, de comportamientos y conductas tipo, de procedimientos estándar y de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”.

Las competencias laborales, por consiguiente, corresponden a las capacidades para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada (OIT,

⁹ Disponible en: <http://www.recursosees.uji.es/fichas/fc12.pdf> (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

2005). Por consiguiente, para conseguir un buen desempeño se requieren competencias básicas, competencias genéricas y específicas. (Benavides, 2002).

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, la competencia laboral es la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos (2007).

Generalmente, las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Decreto número 2539 de 2005).

En síntesis, la competencia tiene que ver con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos.

Talentos: Es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa.

La capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.

Habilidades: Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

Entre estas habilidades se encuentran:

- ✓ Manejo de recursos humanos
- ✓ Gestión de tiempo
- ✓ Capacidad de análisis
- ✓ Capacidad de negociación
- ✓ Gestión de proyectos
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Trabajo en equipo

Conocimientos: Es una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Carece de valor si permanece estático. Sólo genera

valor en la medida en que se mueve, es decir, cuando es transmitido, se genera conocimiento mediante el uso de la capacidad de razonamiento (tanto por parte de humanos como de máquinas). Tiene estructura y es elaborado. El conocimiento puede ser explícito (cuando se puede recoger, manipular y transferir con facilidad) o tácito. Este es el caso del conocimiento heurístico resultado de la experiencia acumulada por individuos.

Reclutamiento: Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos para ocupar un puesto en ella, para lo cual emplea fuentes de abastecimiento internas y externas.

El Reclutamiento tanto interno como externo es el inicio y la base de todo proceso de selección. A mayor variedad y cantidad de formas de Reclutamiento mayores posibilidades de Seleccionar candidatos acordes al puesto que se ofrece.

Cuanto mejor se utilice y se comprenda el alcance de estas herramientas, más efectivo será el proceso de selección, cuyo objetivo es encontrar el candidato adecuado para cada puesto.

“Las técnicas de reclutamiento son los medios que utiliza la empresa, para informar al mercado de mano de obra que dispone de vacantes que deben ser cubiertas, las principales son: carteles en la portería, archivo de candidatos, visita a instituciones educativas, anuncios de prensas, radio y televisión, agencias de reclutamiento”¹⁰.

Muchas veces los procesos de selección fracasan porque no se ha realizado un buen reclutamiento, entorpeciendo el proceso de los mismos.

Selección de personal: tener el personal idóneo para desempeñar diversos campos en una empresa a llevado a muchos gestores a trabajar sobre las herramientas adecuadas, que inclinen los procesos hacia los niveles de servicios de alta calidad, requeridos por los clientes, para los cuales se debe tener un estricto control ya que el capital humano que conforma la empresa puede no estar capacitado en su totalidad.

Para que se pueda desarrollar una buena selección, esta debe cumplir con unos pasos o unos elementos que de su ejecución garantizara la efectividad del proceso, estos elementos son:

¹⁰ CERÓN ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco: 2005. p 25. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

- ✓ Vacante.
- ✓ Análisis y evaluación de puestos.
- ✓ Inventario de Recursos Humanos.
- ✓ Fuentes de reclutamiento.
- ✓ Solicitud de empleo.
- ✓ Entrevista inicial o preliminar.
- ✓ Pruebas psicotécnicas.
- ✓ Examen médico de admisión.
- ✓ Estudio socioeconómico.
- ✓ Decisión final.¹¹

La elección del personal idóneo depende de diferentes aspectos de los cuales los más importantes son las herramientas de selección y muchos investigadores nos han arrojado ideas con el propósito de orientar a las diferentes empresas en los procesos de selección. Entre ellos tenemos a Wayne (1994) quien deduce el proceso de selección en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (p.93) por otra parte (Peña 1997) "establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización." (p.112) otro autor Chiavenato (1999) argumenta que "el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos" (p.120).

Pruebas psicotécnicas: Una de las definiciones más aceptadas es la de Pichot (Bonboir, 1974:91) que indica que se llama prueba a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente.

Esta definición implica:

- ✓ La situación estandarizada (es decir, los elementos siguientes: medio en que se desarrolla la experiencia, material de las pruebas, actitudes e instrucción dadas por el experimentador para la utilización del material) sea perfectamente definida y reproducida de modo idéntico en todos los casos.
- ✓ El registro del comportamiento provocado en el sujeto debe ser lo más preciso y objetivo posible. Este comportamiento es muy diferente según los casos:

¹¹ MAGGI CARDENAS, Juan Carlos. Administración de personal (capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu.shtml>. (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

para determinado sujeto consiste en escribir las respuestas, ejecutar una determinada tarea manual, dibujar, hablar. En todo caso las condiciones de registro deben ser definidas y observadas rigurosamente.

- ✓ El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente en relación con el de un grupo de individuos. Esta comparación es indispensable y una prueba que no recurra a ella no es una prueba.
- ✓ La clasificación del sujeto examinado en relación al grupo de referencia es el objetivo final de la prueba.

Características de las pruebas psicológicas:

La objetividad: Las pruebas industriales tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tienen relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparado con lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas. (Lawrence,1972:130)

Confiabilidad: Es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si la prueba es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona, registrando únicamente fluctuaciones de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de las pruebas.

Validez: Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiera que mida, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticar. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente.

Es perfectamente factible que una prueba sea confiable sin ser válida. Por ejemplo, una regla es un instrumento de medición confiable en alto grado. Si se aplica varias veces al mismo objeto rendirá, aproximadamente, la misma calificación o lectura en centímetros. Sin embargo, no tiene validez alguna como medida de la eficiencia de un empleado. Para la mayoría de los trabajos, no hay ninguna relación entre la estatura y el éxito del empleado.

Estandarización: Es evidente que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Por ejemplo, no se puede esperar comparar las calificaciones de una prueba aritmética de dos solicitantes, uno de los cuales ha pasado una prueba para la que no se necesita estar familiarizado con operaciones más complicadas que la división de varias cifras, mientras que la que ha pasado el otro necesita del dominio de las fracciones y los decimales.

Sin embargo, quizá sea menos evidente que el solo hecho de hacerle preguntas idénticas a dos candidatos, no garantiza en sí que están pasando la misma prueba. En realidad, una prueba consiste de una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los censores e indicaciones preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones. (Lawrence,1972:130)

Importancia de las pruebas psicológicas para la organización: La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales.

Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado.

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se puedan medir, y que se crea están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas

características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado¹²

Prueba de Wartegg:

Ehrig Wartegg – Alemania 1.937: La prueba de Wartegg es un método de evaluación psicológica. Fue desarrollada alrededor de 1930 por el psicólogo alemán Ehrig Wartegg (1897-1983). Es una prueba de tipo proyectivo usada en el campo de la selección de personal y la psicoterapia. Consiste en completar una serie de ocho cuadros con dibujos, partiendo de unos estímulos que inducen ciertas reacciones en el sujeto, reacciones que se verán reflejadas en distintos aspectos de la serie de gráficos, por ejemplo el tipo de trazo, la forma de las líneas, el uso del espacio, todas indicando una característica de la personalidad.

La prueba fue inspirada en el trabajo de Sander quien había desarrollado una prueba que consistía en integrar varios dibujos considerados señales de coherencia aparente, para que los sujetos trataran de coordinarlos entre sí, intentando darles un sentido determinado.

Base teórica:

Teoría de la Gestalt (forma): Su objeto de estudio es la estructura interna del sujeto. Su método inshait que significa mirar en forma comprensiva hacia nuestro interior.

Psicología de la Gestalt, es la escuela de psicología que se dedicó principalmente al estudio de la percepción. Frente al asociacionismo imperante, la escuela de la Gestalt postulaba que las imágenes son percibidas en su totalidad, como forma o configuración, y no como mera suma de sus partes constitutivas. En las configuraciones perceptivas así consideradas, el contexto juega además un papel esencial. La escuela de la Gestalt intentó formular las leyes de estos procesos perceptivos. Según el punto de vista de la teoría asociacionista, los estímulos se reciben primero aislados, como 'sensaciones' que después se organizan en imágenes perceptivas más complejas. Pero esta explicación era insuficiente ante ciertos fenómenos, incluso en el terreno del aprendizaje. Hacia 1910, los investigadores alemanes Max Wertheimer, Wolfgang Köhler y Kurt Koffka rechazaron el sistema de análisis que predominaba en la psicología de principios de siglo, adoptando el de la teoría del campo, recién desarrollado.

¹² Disponible en: http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Recursos_Humanos/3._Las_pruebas_psicol%C3%B3gicas_herramienta_fundamental_en_el_proceso_de_selecci%C3%B3n/BF847CA3E7F67C07002569D5005F4B2C!opendocument (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

La Gestalt o Psicología de la Forma se podría concretar en el concepto denominado insight (en alemán 'Einsicht'), y lo podríamos definir como 'la comprensión física global e inmediata de un evento'. Aunque, generalmente, cuando se alude al término se suele mencionar una frase prototípica 'El conjunto de las partes es algo más que la suma de las mismas.

En una percepción global se puede ver una percepción inmersa en ese todo cada parte es capaz de reconstruir lo global.

Existe una figura y un fondo. Cuanto más nítida la figura sobresale del fondo estamos en contacto con la figura que ocurre en el momento. Cada estímulo tiene un carácter iniciativo propio, estos son elaborados para estimular determinadas regiones vivenciales.

El dibujo terminado es el conjunto de la PERCEPCION del individuo en relación con el estímulo y de su REPRESENTACION.

Percepción: Muestra la vivencia con un área vital específica. Expresa sensibilidad al estímulo.

Representación: Expresa la manera como el individuo se comporta como se manifiesta cuando está siendo estimulado en aquella área determinada.

Las reacciones a los estímulos son tres:

- ✓ Adaptativa: Cuando entra en contacto con la calidad del estímulo.
- ✓ Indiferente: Cuando no tiene en consideración el estímulo.
- ✓ Enfática: Cuando la persona refuerza la calidad del estímulo.

Consideraciones:

- ✓ Los temas de la prueba poseen la ventaja evidente del valor preestablecido, lo cual asegura una interpretación objetiva de los resultados.
- ✓ Difiere de las pruebas de dibujo libre y otras por presentar varias estimulaciones que provocan una manifestación medible de las funciones psíquicas.
- ✓ Las líneas incompletas iniciales dispuestas sistemáticamente ayudan a utilizar esta norma de medida previamente verificada.
- ✓ El autor considera que la precisión abstracta de los temas gráficos, su distribución asimétrica en los cuadros claramente delimitados, la sugestión orientada por las disposiciones particulares en el interior de cada cuadro, todas

esas bases racionales del método proporcionan elementos de apoyo para evaluar la estructura de la totalidad de la personalidad.

- ✓ Los temas iniciales fueron escogidos por el poder de sugestión específica de cada uno.
- ✓ Confiere el valor de arquetipo al tema inicial, el cual sirve de criterio para la interpretación de las actitudes condicionales por la evolución o estructura de la personalidad. Así la prueba está basada en la teoría de de la psicología de la Gestalt y en la teoría de los Arquetipos.
- ✓ Uso de arquetipo en psicología analítica: *Artículo principal: Arquetipo junguiano*. El término fue introducido por Carl Gustav Jung para designar cada una de las imágenes originarias constitutivas del "inconsciente colectivo" y que son comunes a toda la humanidad. Configuran ciertas vivencias individuales básicas, se manifiestan simbólicamente en sueños o en delirios y son contenidos más o menos encubiertos en leyendas, cultos y mitos de todas las culturas. Arquetipo: Fuente, principio, origen.

Contratación: Posterior a los procesos de selección es conveniente llevar a cabo la contratación con diversas actividades como formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa, integrar su expediente de trabajo, duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado, generara afiliaciones.

En el sistema laboral colombiano se parte de la relación en donde una persona natural presta un servicio remunerado, bajo subordinación constituye una relación laboral y está sujeta a la normatividad legal del trabajo y de la seguridad social.

Esta relación se encuentra comprendida en cuatro conjuntos legales de normas los cuales son:

- ✓ Código sustantivo del trabajo
- ✓ Código procesal del trabajo y de la seguridad social
- ✓ Sistema de seguridad social integral.
- ✓ Sistema de subsidio fa
- ✓ miliar y protección social.

Mecanismos alternativos para vincular trabajadores dependientes no sujetos a las normas imperativas del trabajo los constituyen las empresas de trabajo temporal y las cooperativas de trabajo asociado en donde la relación se establece entre dos personas jurídicas.

La vigilancia del cumplimiento de los deberes patronales para con los trabajadores se regirán a través del ministerio de protección social.

Definición de contrato de trabajo¹³:

- ✓ Contrato de trabajo es aquél 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.
- ✓ Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, Salario. (Art. 22 C.S.T).

¹³ CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO. Derecho Individual del trabajo. Artículo 22. Bogotá: Legis, 2009. p. 283.

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Fue un estudio con un enfoque cualitativo, analítico y descriptivo cuya finalidad se centro en identificar una propuesta de mejoramiento para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de la empresa Azimut Ltda. sucursal Pasto Para esto se solicito apoyo de la gerencia general, departamento de gestión humana y personal operativo (guardas de seguridad) de la empresa Azimut Ltda. Sucursal Pasto con el fin de que se brinde la información necesaria como aporte al estudio.

6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En la gestión de Talento Humano el mejoramiento en los procesos de reclutamiento, selección y contratación permite la optimización en la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada a través de guardas de seguridad con competencias idóneas para el cargo.

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo tuvo un diseño no experimental ya que además de ser cualitativo no se intervino en ninguno de los factores que influyen en el desarrollo de los procesos (reclutamiento, selección y contratación) que son objeto de estudio, basándose principalmente en la observación y análisis de la gestión de los mismos, a través de la información suministrada por la gerencia de la empresa, la dirección de talento humano, los guardas de seguridad y sobre diagnósticos situacionales

8. POBLACIÓN Y MUESTRA

8.1 POBLACIÓN

La población que fue tomada en cuenta en la investigación es el Talento Humano de la empresa **Azimut Ltda. – sucursal Pasto.**

- ✓ Gerente: Andrés Mauricio Chacón
- ✓ Directora de Gestión Humana: Alexandra Delgado
- ✓ Guardas de seguridad

8.2 MUESTRA

Para efecto de la recolección de la información se tomo en cuenta los empleados de la empresa **Azimut Ltda. Sucursal Pasto.** Por lo tanto el tamaño de la muestra se estima a partir de los registros en total 40 de los trabajadores de la empresa.

No siendo necesaria la utilización de la fórmula para obtener el número de la muestra.

9. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

9.1 FUENTE DE INFORMACIÓN PRIMARIA.

La información necesaria para la investigación se obtuvo directamente de la Directora de Gestión Humana de la empresa **Azimut Ltda. – Sucursal Pasto** y las personas que esta designo como colaboradores según instrucciones del Gerente, para brindar datos del Capital Humano. **Guardas de seguridad**

Para la utilización de esta fuente se realizo entrevista al gerente, se aplico una encuesta a la parte administrativa y operativa de la empresa.

9.2 FUENTE DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes de información secundaria fueron confiables, en este caso especifico se tuvo en cuenta la superintendencia de vigilancia y seguridad privada, fuentes bibliográficas, antecedentes existentes sobre el tema, artículos publicados y herramientas tecnológicas como el internet.

10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se realizo una encuesta que posteriormente fue procesada a través de un análisis profundo de la misma con el propósito de obtener un diagnostico que permitió establecer estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos de la empresa.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

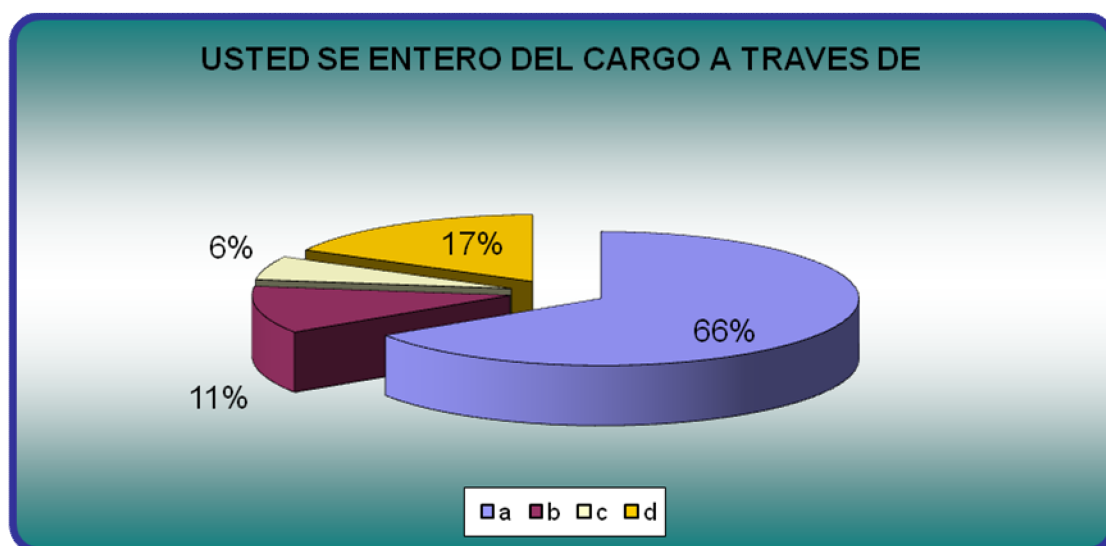
A través de la información obtenida de fuentes bibliográficas, encuestas y entrevistas se realizó un balance para determinar la situación actual y sus respectivas causas con el propósito de plantear una propuesta de mejoramiento en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de la organización, que nos permitió proponer estrategias para la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada con altos estándares de calidad.

12. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION, EN LA EMPRESA AZIMUT

A través de la implementación de una encuesta al personal administrativo y operativo de la empresa se realizó un diagnostico situacional que arrojó los siguientes resultados.

12.1 ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO (ver Anexo 1)

Grafica 1. Pregunta 1. Usted se entero del cargo a través de?

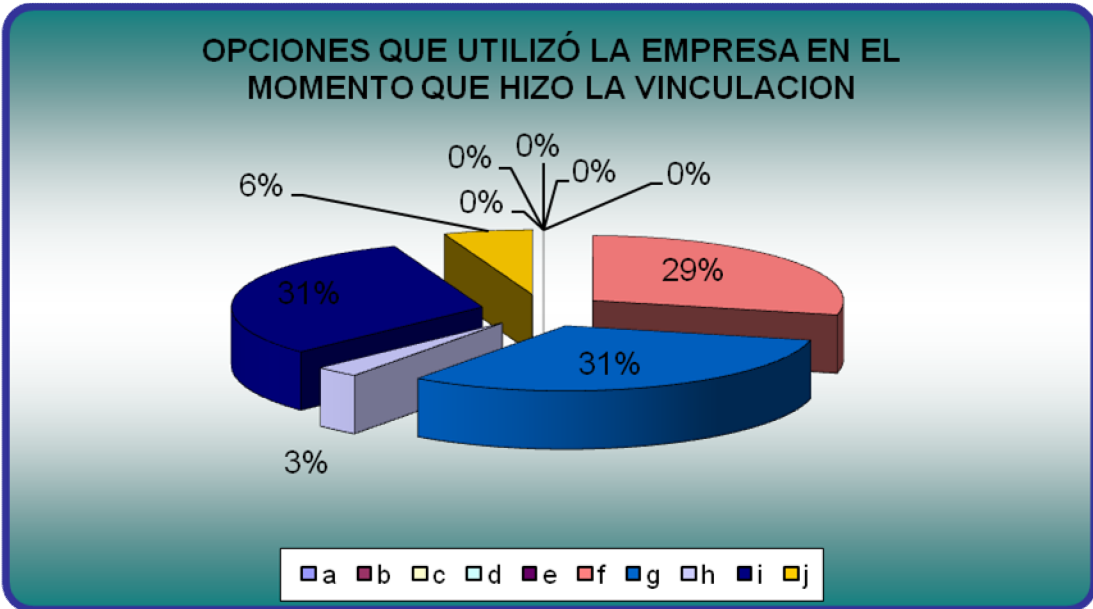


a. Convocatoria Interna	65,7
b. Convocatoria Externa	11,4
c. Convocatoria Mixta	5,7
d. No responde	17,1

Fuente. Este estudio

Se observó que el 66% del personal de Azimut son convocados internamente, un 11 % se enteraron del trabajo a través de una convocatoria externa y el 6% a través de convocatorias mixtas. Un 17% se abstuvieron de responder las preguntas. Este porcentaje de 17% puede corresponder al personal vinculado recientemente, lo cual implica que presenten confusión en cuanto a la información que se solicitó.

Grafica 2. Pregunta 2. Que opciones utilizo la empresa en el momento que hizo la vinculación?



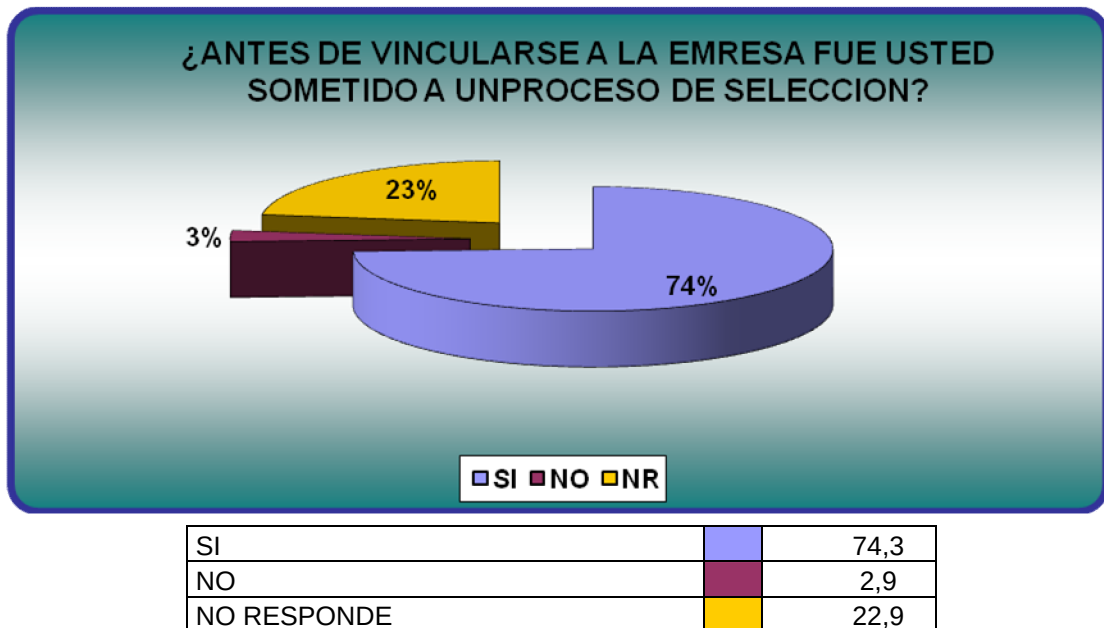
a. Carteles y avisos en la empresa		-
b. Cuñas radiales		-
c. Cuñas televisivas		-
d. Instituciones educativas, centros de capacitacion u otros centros de estudio		-
e. Internet		-
f. Bancos de Hojas de Vida		28,6
g. Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa		31,4
h. Anuncios en diarios, revistas, etc		2,9
i. Otro		31,4
j. No responde		5,7

Fuente. Este estudio

Se pudo evidenciar que el 31 % de los encuestados son referidos por trabajadores de la misma empresa, un 29% a través del banco de hojas de vida que posee la empresa, un 3% a través de anuncios en diarios, revistas, etc.

También pudimos evidenciar que hay otros mecanismos para la convocatoria externa que no son empleados por la empresa y que un 31 % de los trabajadores son convocados a través de otros medios como referidos de funcionarios del cliente. Este término se encuentra relacionado en la opción g). *candidatos referidos* observando que el personal operativo no tiene claro este concepto.

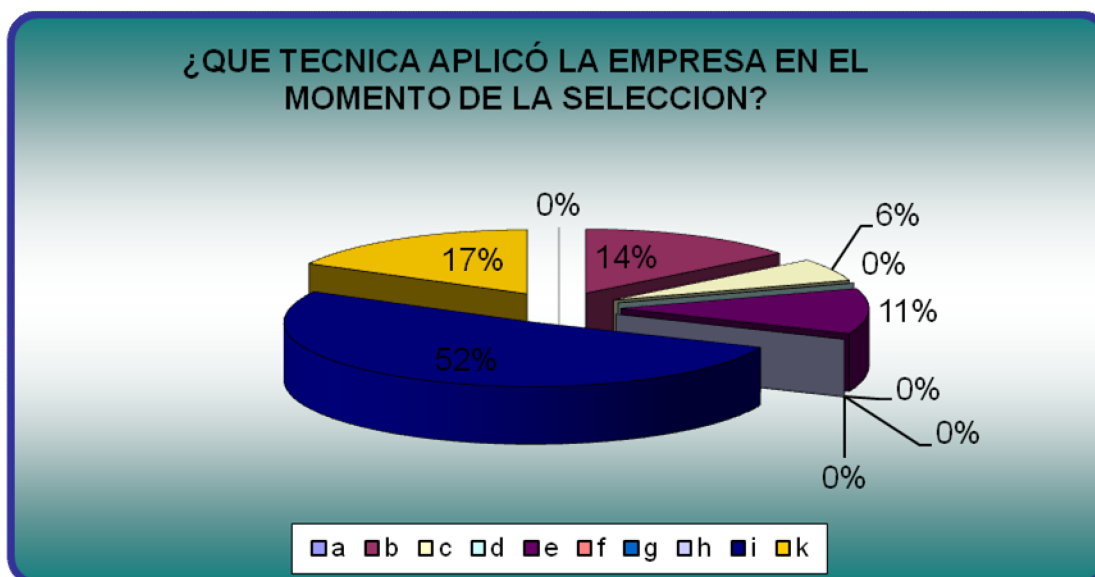
Grafica 3. Pregunta 3. Antes de vincularse a la empresa fue usted sometido a un proceso de selección?



Fuente. Este estudio

Se observo que el 74% de los guardas de seguridad fueron sometidos a proceso de selección y un 3% manifiestan que no realizo proceso de selección situación que no es objetiva puesto que todos los trabajadores tienen proceso de selección. Por otra parte se observo que un 23% de los encuestados se abstuvo de responder la pregunta evidenciándose que desconocen que es un proceso de selección.

Grafica 4. Pregunta 4. Que técnica aplico la empresa en el momento de la selección?

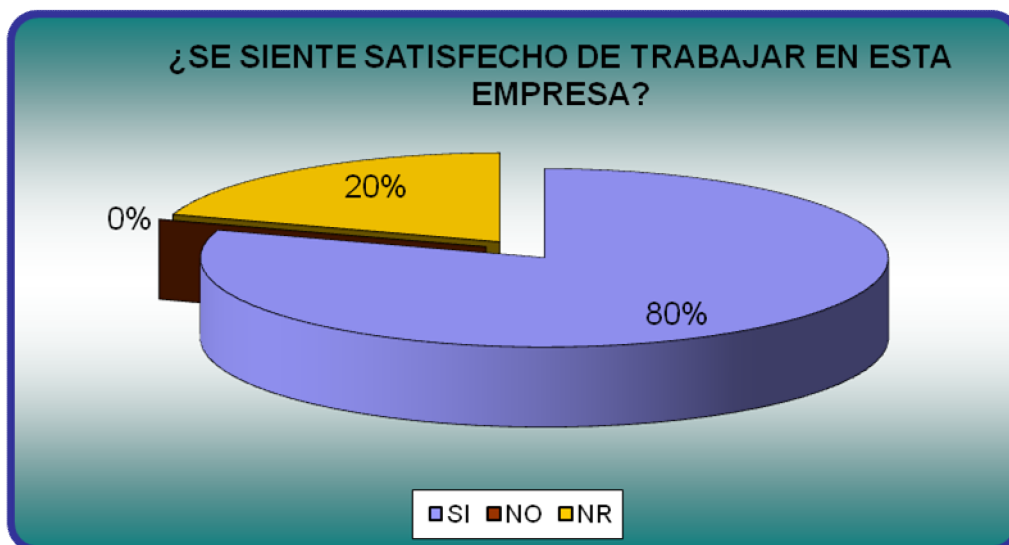


a. Cuestionario de solicitud		-
b. Entrevista inicial		14,3
c. Pruebas psicotécnicas		5,7
d. Investigación de antecedentes y verificación de referencias		-
e. Entrevista a fondo para la selección		11,4
f. Exámen físico		-
g. Visita domiciliaria		-
h. Pruebas de Acción o Prácticas		-
i. Todas las anteriores		51,4
k. No Responde		17,1

Fuente. Este estudio

El 52 % refirió haber pasado por un completo proceso de selección, un 14% solo refiere una entrevista inicial, el 6% pruebas psicotécnicas y el 17% se abstuvo de responder la pregunta. Esto demostró desconocimiento de que es un proceso de selección, el cual no es claro para los trabajadores. Evidenciando problemas de falta de información o comunicación sobre el proceso de Selección, a la vez se confronto las hojas de vida de todo el personal con el fin de saber si a algunos no se les hizo el proceso, lo cual nos dio como resultado que todo el personal paso por el respectivo proceso, pues se encontró en sus hojas de vida los soportes completos del proceso de selección.

Grafico 5. Pregunta 5. Se siente satisfecho de trabajar en esta empresa?

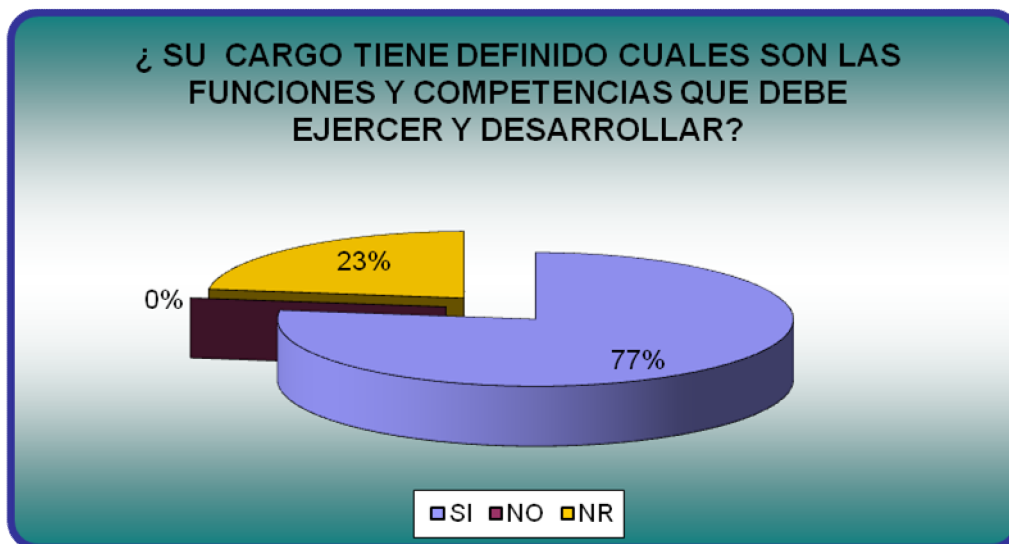


SI		80,0
NO		-
NO RESPONDE		20,0

Fuente. Este estudio

En esta grafica pudimos observar que el 80% de los trabajadores se encuentran satisfechos trabajando en la empresa a diferencia de un 20% que se abstuvo de responder la pregunta, lo cual corresponde al personal que ingreso recientemente y que todavía no encuentra su identidad con la empresa.

Grafica 6. Pregunta 6. Su cargo tiene definido cuales son las funciones que debe ejercer y desarrollar?

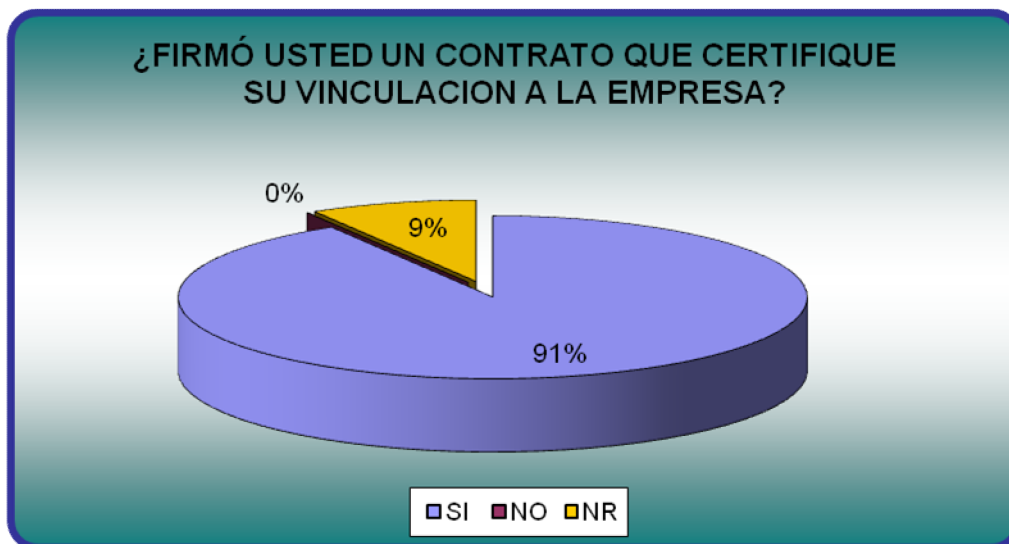


SI	77,1
NO	-
NO RESPONDE	22,9

Fuente. Este estudio

El 77% de los guardas de seguridad tiene en claro cuáles son sus funciones y competencias a desarrollar dentro de la empresa. Un 23% se abstuvo de responder la pregunta, que corresponde al personal nuevo, quienes se encuentran en proceso de capacitación, reinducción que les permita conocer las políticas de la empresa, sus funciones, consignas específicas del cliente, consignas generales.

Grafica 7. Pregunta 7. Firmó usted un contrato que certifique su vinculación a la empresa?



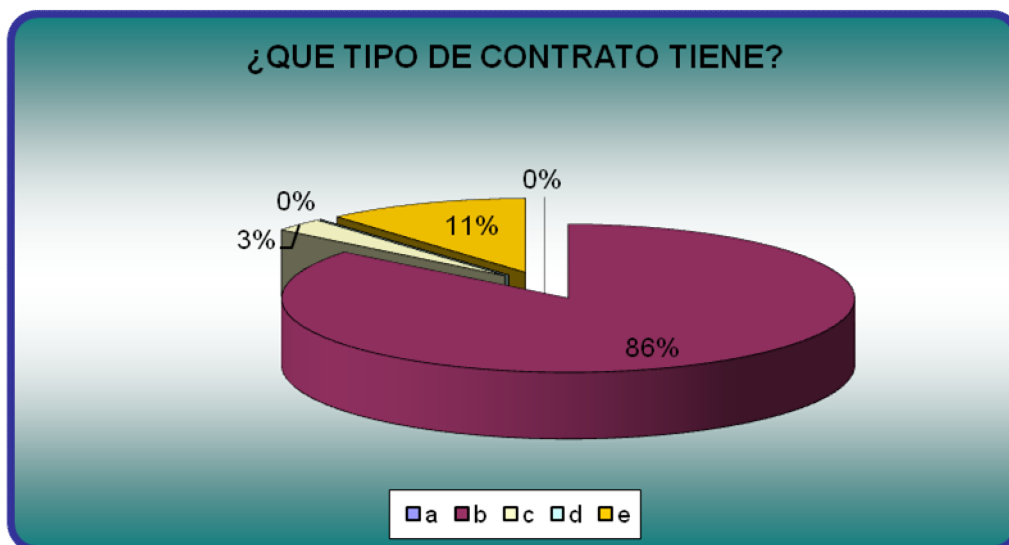
SI	91,4
NO	-
NO RESPONDE	8,6

Fuente. Este estudio

En este ítem se observó que el 91% de los guardas de seguridad firmaron un contrato y conocen sobre el mismo, un 9% desconoce si firmó o no contrato laboral y de qué clase de contrato se trata, situación que nos lleva a entender que el personal no tiene en claro que es un contrato laboral.

El contrato laboral que el personal firmó es tipo minerva lo que puede generar confusión entre la hoja de vida que diligencian y el contrato como tal.

Grafica 8. Pregunta 8. Que tipo de contrato tiene?



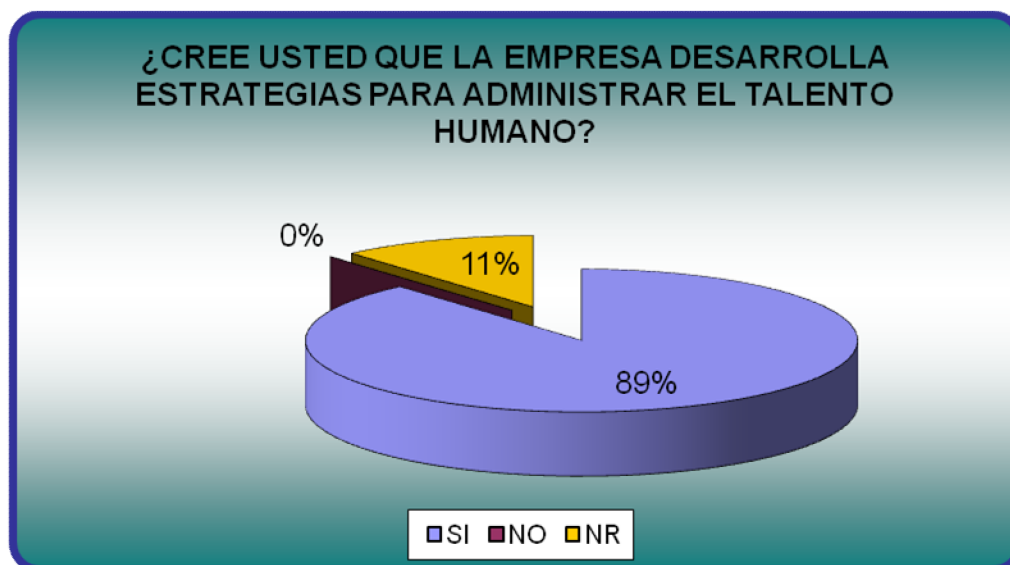
a.Termino Fijo		-
b. Termina Indefinido		85,7
c. Por Prestacion de servcicios		2,9
d. Diseñado por la misma empresa		-
e. No Responde		11,4

Fuente. Este estudio

El 86% de los encuestados refirió que su contrato es por término indefinido, un 11% se abstuvo de responder la pregunta y un 3% refirió que su contrato es por prestación de servicio.

Concluimos que se evidencia falta de comunicación, información, capacitación sobre el tema específico de la contratación ya que no les es claro al personal identificar el tipo de contrato y clase de vínculo que se tiene con la empresa.

Grafica 9. Pregunta 9. Cree usted que la empresa desarrolla estrategias para la administración del talento humano?



SI	88,6
NO	-
NO RESPONDE	11,4

Fuente. Este estudio

El 89% de los encuestados reconocen y manifiestan están muy contentos y satisfechos sobre las estrategias que la empresa utiliza para administrar el talento humano en pro de un buen funcionamiento, donde se brinda seguridad y una excelente atención al cliente, un 11% se abstuvo de responder, porcentaje que corresponde personal nuevo.

Pregunta 10. Que sugerencias daría usted a la empresa para mejorar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del talento humano?

La mayoría del personal operativo se encuentre conforme y sugiere continuidad con los procedimientos establecidos para el reclutamiento, selección y contratación del personal; no obstante algunos sugieren cambios en aspectos como:

- ✓ Honestidad a la selección
- ✓ Contratar personal administrativo en el área de talento humano
- ✓ No contratar referidos políticos
- ✓ Ver capacidades

12.2 ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (Ver Anexo 2)

A través de la encuesta dirigida al equipo Administrativo, se realizo un diagnostico situacional que brindo herramientas suficientes para detectar fortalezas y debilidades en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.

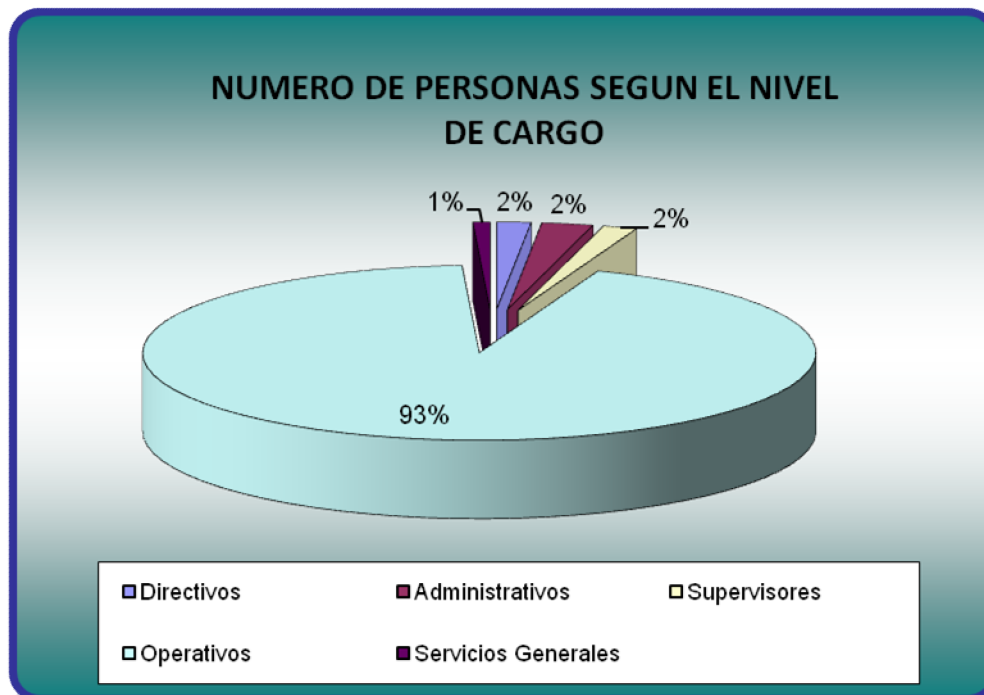
Grafica 10. Pregunta 1. Que tipo de vinculación laboral tienen los trabajadores?



Fuente. Este estudio

El 100% del personal administrativo refirió y tiene claro que el vínculo laboral del cliente interno (guardas de seguridad) se realiza directamente con la empresa.

Grafica 11. Pregunta 2. Numero de personas según el nivel de cargo?



Fuente. Este estudio

El grupo administrativo tiene claro los roles que cada uno tiene dentro de la organización, y que estos se encuentran plenamente plasmados en el manual de calidad, igualmente refieren tener conocimiento en la distribución de los cargos dentro de la empresa los cuales se encuentran así:

93% operativo
2% administrativos
2% operativos
2% supervisores
1% servicios generales

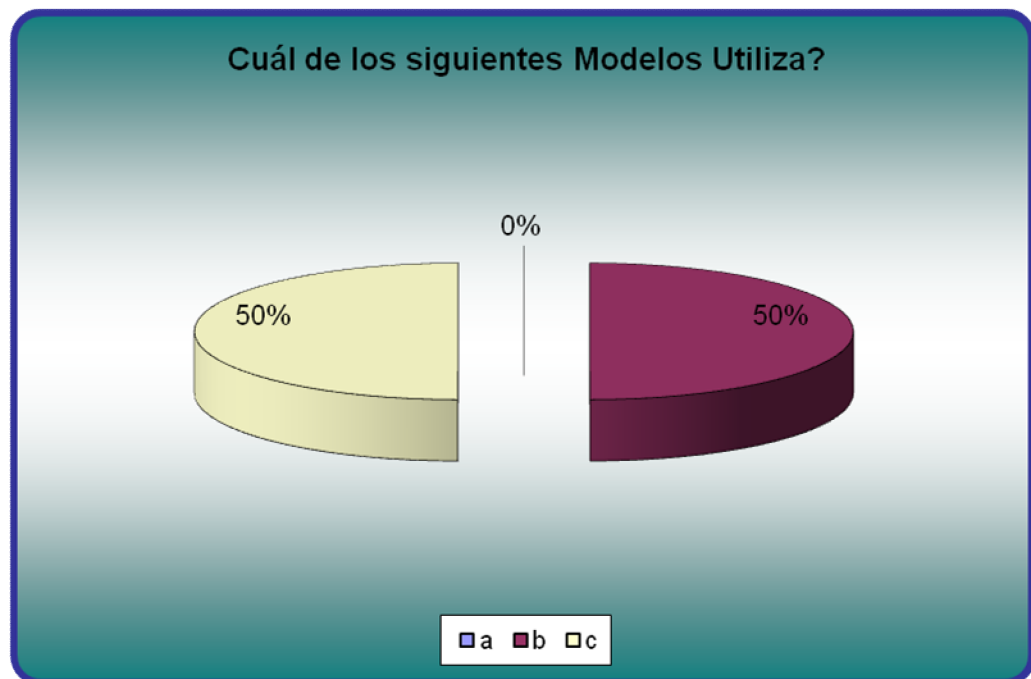
Grafica 12. Pregunta 3.1. En su organización se lleva a cabo un diseño y definición de cargos previos a la selección y contratación de personal?



Fuente. Este estudio

El equipo de trabajo conoce a conciencia los procesos del sistema de gestión de calidad donde hay un manual de estructura y de calidad, que evidencia un perfil de cargos de acuerdo a las necesidades de cada área o departamento.

Grafica 13. Pregunta 3.2. Si su respuesta es afirmativa cual de sos siguientes modelos utiliza?



a. Modelo tradicional	a	0
b. Modelo Humanista	b	50
c. Modelo Situacional	c	50

Fuente. Este estudio

Se evidencia que existe un 50% con concepto de que la empresa tiene un Modelo Humanista y el otro 50% refiere un modelo situacional, lo que a ciencia cierta podemos concluir es que en la realidad la empresa tiene un modelo mixto, donde vincula parte de los dos modelos.

El modelo humanista: centra al trabajador como la célula viviente de una organización, así todas las empresas que se inclinan a este modelo buscan el éxito y la rentabilidad tras la motivación y exaltación del funcionario como ser humano teniendo en cuenta su esfera social psicológica y laboral.

El modelo situacional: este modelo se basa en la influencia de un ambiente externo y las prácticas administrativas por lo tanto intervienen entornos como el tecnológico, el social el político y el económico, incluso llegando a formar parte importante de este movimiento el entorno ambiental.

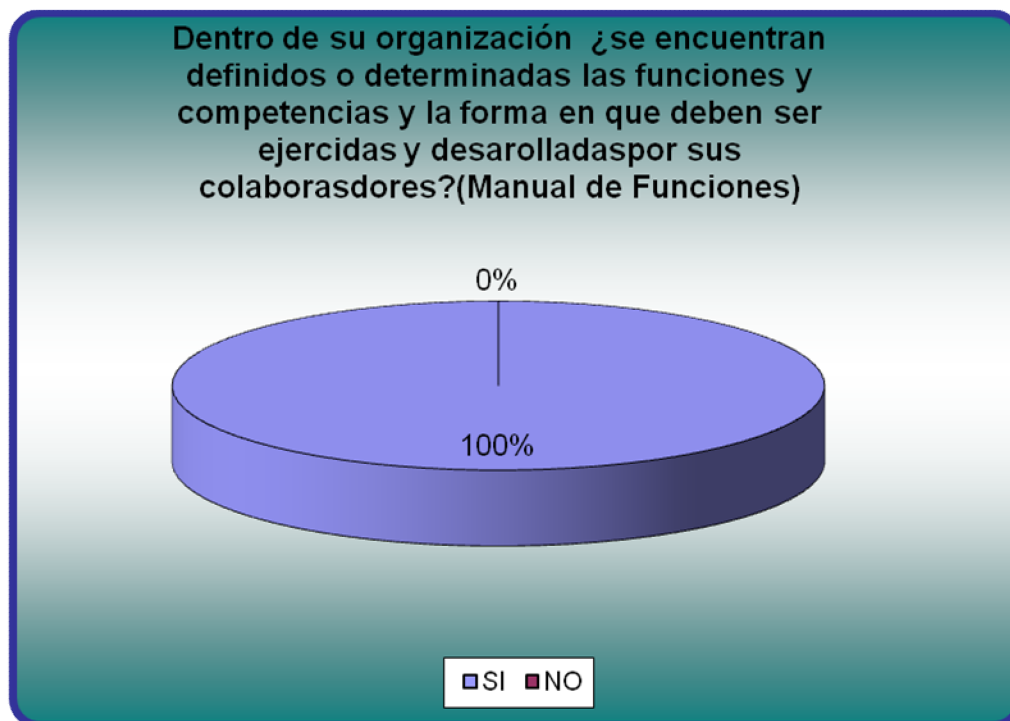
Grafica 14. Pregunta 4. Posterior al diseño de cargos en su empresa se realiza un adecuado análisis de cargos?



Fuente. Este estudio

La empresa tiene claro que de acuerdo a las necesidades del servicio y del cliente es necesario mantener actualizados los cargos conforme al avance de la educación, la tecnología y el entorno externo.

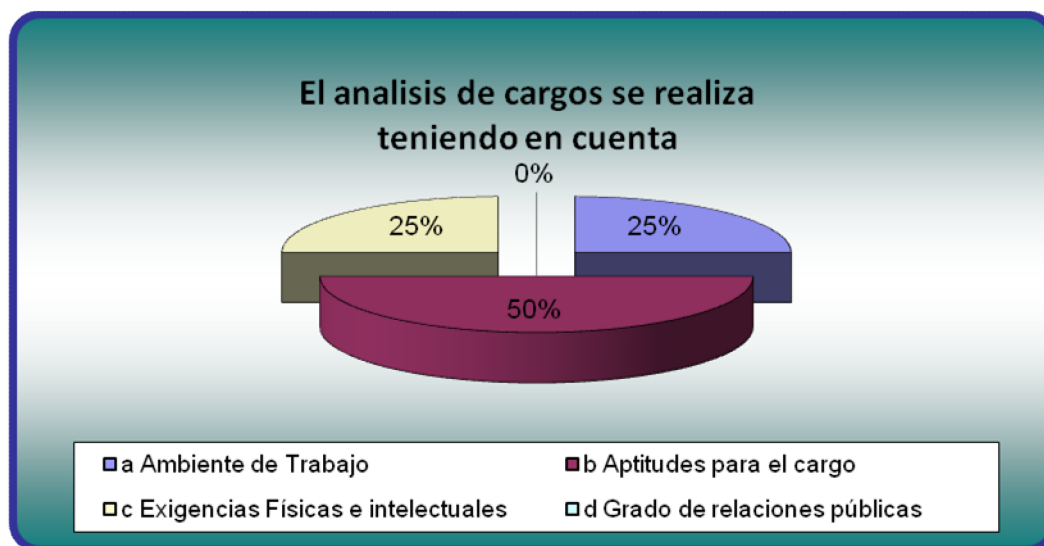
Grafica 15. Pregunta 5. Dentro de su organización se encuentran definidos o determinadas las funciones y competencias y la forma en que deben ser ejercidas y desarrolladas por sus colaboradores?(Manual de Funciones)



Fuente. Este estudio

El total del personal administrativo conoce a cabalidad que dentro de la organización existe el manual del sistema de gestión de calidad el cual incluye de manera clara las funciones y competencias; que además se socializan a todo el equipo de trabajo a través de capacitaciones, con el fin de que el equipo de trabajo conozca los roles que cada uno debe cumplir.

Grafica 16. Pregunta 5.1. Si su respuesta es afirmativa, dicho análisis de cargos es realizado teniendo en cuenta?



Fuente. Este estudio

El grupo directivo tiene en cuenta que lo más importante para el diseño de cargos con un porcentaje del 50% es que el aspirante tenga las calidades y cualidades acordes al cargo a desempeñar sin dejar de lado las exigencias físicas, un 25% refiere que se tiene en cuenta las exigencias intelectuales y el otro 25% refiere que se tiene en cuenta el ambiente de trabajo.

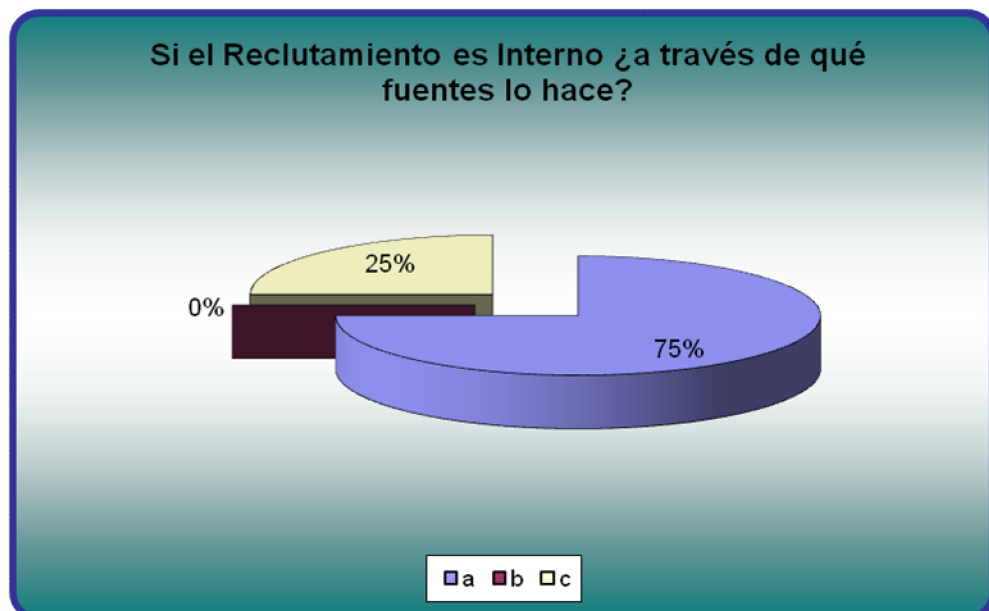
Grafica 17. Pregunta 6. Que tipo de reclutamiento de personal aplica la empresa?



Fuente. Este estudio

El personal sabe que el reclutamiento por el cual se vincularon y que regularmente aplica la empresa es a través de ascensos en especial para los cargos operativo.

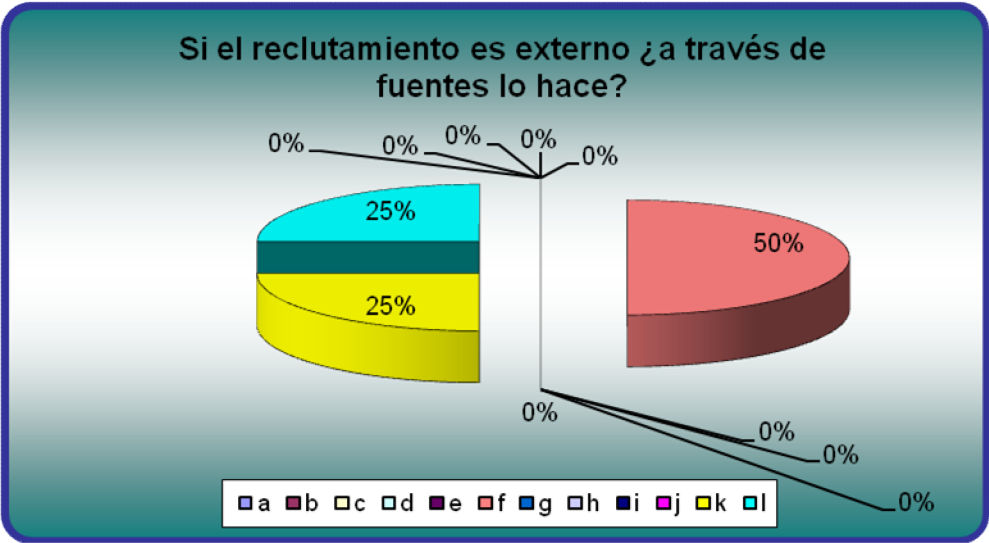
Grafica 18. Pregunta 7. Si el reclutamiento es interno a través de que Fuentes lo hace?



Fuente. Este estudio

La principal fuente de reclutamiento aplica a los ascensos por meritos que el trabajador demuestre para aplicar al nuevo cargo representado en la grafica con un porcentaje del 75%, además otras fuentes de reclutamiento dentro de la empresa que se tienen en cuenta son las competencias laborales representadas en un porcentaje del 25%

Grafica 19. Pregunta 8. Si el reclutamiento es externo a través de que fuentes lo hace?



Carteles y avisos en la empresa	a	0
Cuñas radiales	b	0
Cuñas televisivas	c	0
Instituciones educativas, centros de capacitacion u otros centros de estudio	d	0
Internet	e	0
Bancos de Hojas de Vida	f	50
Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa	g	0
Contactos con asociaciones gremiales	h	0
Anuncios en diarios, revistas, etc	i	0
Todas las anteriores	j	0
Ninguna de las anteriores	k	25
Otro	l	25

Fuente. Este estudio

La principal fuente de las convocatorias externas con un porcentaje del 50% es el banco de hojas de vida, pero se evidencia que existe desconocimiento por parte del 25% personal administrativo, manifestando que se hace a través de los

mismos trabajadores, lo que es una fuente interna y el otro 25% manifiestan que no existen fuentes de reclutamiento externo.

Pregunta 9. Como es el proceso de recepción de hojas de vida y cual es el área encargada de recogerlas?

El personal administrativo tiene claro que el proceso es el siguiente:

- Asignación de fecha y hora para la entrega de la hoja de vida
- Entrega de la hoja de vida a la empresa
- Verificación de documentos
- Ingreso a la base de datos.

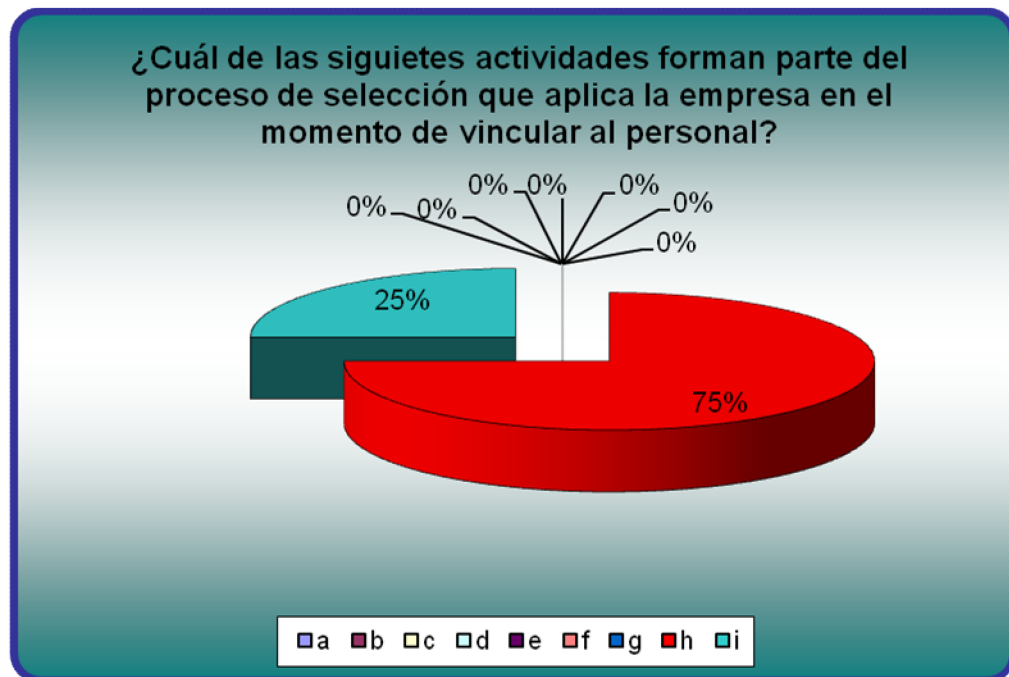
Grafica 20. Pregunta 10. La empresa realiza un proceso de selección de personal?



Fuente. Este estudio

El 100% del grupo administrativo tiene conocimiento que la selección de personal es un proceso irremplazable y establecido dentro de los procedimientos del sistema de gestión de calidad, que le permite a la empresa evitar la recepción de documentación falsa y buscar personal idóneo para alcanzar las metas establecidas.

Grafica 21. Pregunta 11. Cual de las siguientes actividades forman parte de l proceso de selección de personal que aplica la empresa en el momento de vincular personal?

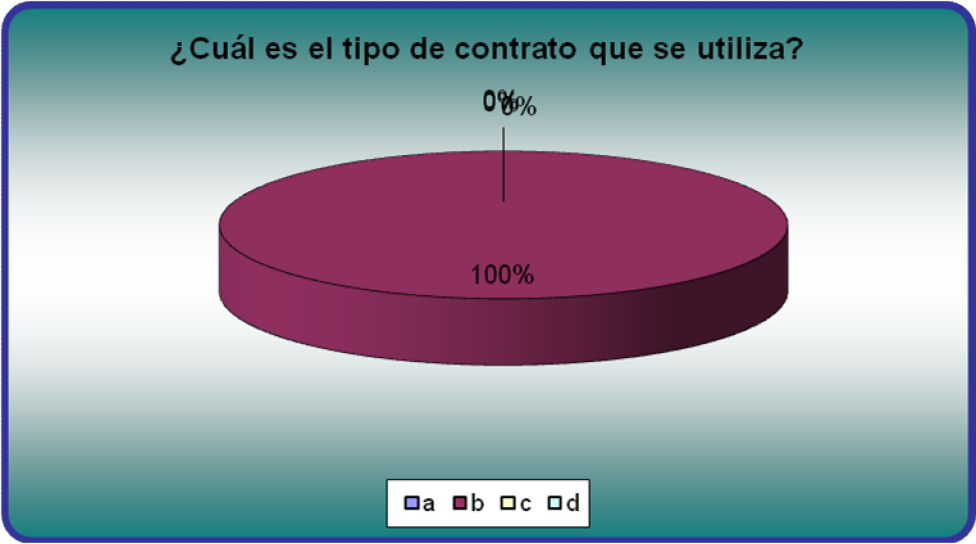


a. Cuestionario de solicitud	a	0
b. Entrevista inicial	b	0
c. Pruebas psicotécnicas	c	0
d. Investigación de antecedentes y verificación de referencias	d	0
e. Entrevista a fondo para la selección	e	0
f. Examen físico	f	0
g. Visita domiciliaria	g	0
h. Todas las anteriores	h	75
i. Otro	i	25

Fuente. Este estudio

El 75% conoce las actividades o procedimientos establecidos de manera obligatoria dentro del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, y el 25% restante agrega que además de los anteriores también se aplica el examen médico laboral de ingreso.

Grafica 22. Pregunta 12. Cual es el tipo de contrato que se utiliza?

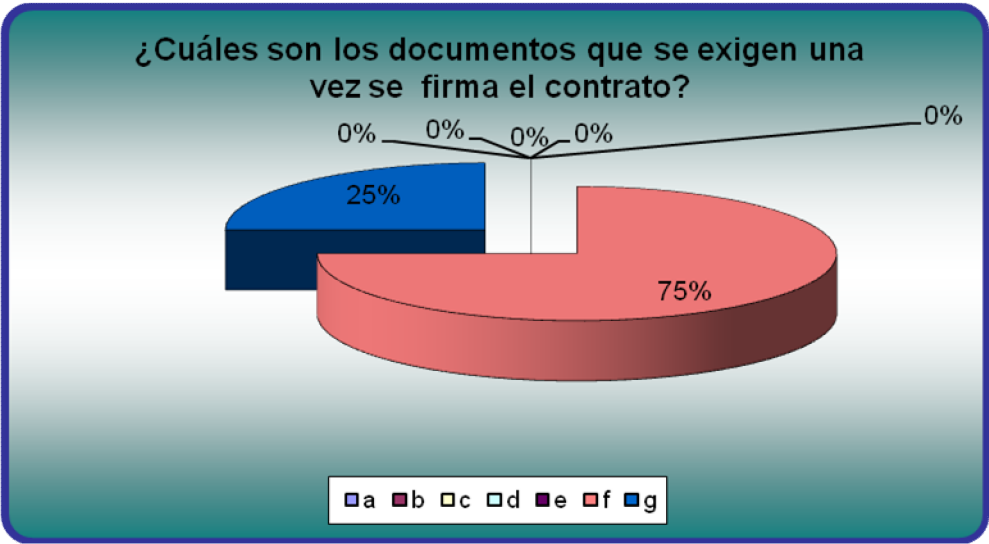


a. Término Fijo	a	0
b. Termino Indefinido	b	100
c. Por Prestación de servicios	c	0
d. Diseñado por la misma empresa	d	0

Fuente. Este estudio

El 100% de los trabajadores administrativos conoce la modalidad de contrato que la empresa maneja para vincular a sus funcionarios.

Grafica 23. Pregunta 13. Cuales son los documentos que se exigen una vez se firma el contrato?

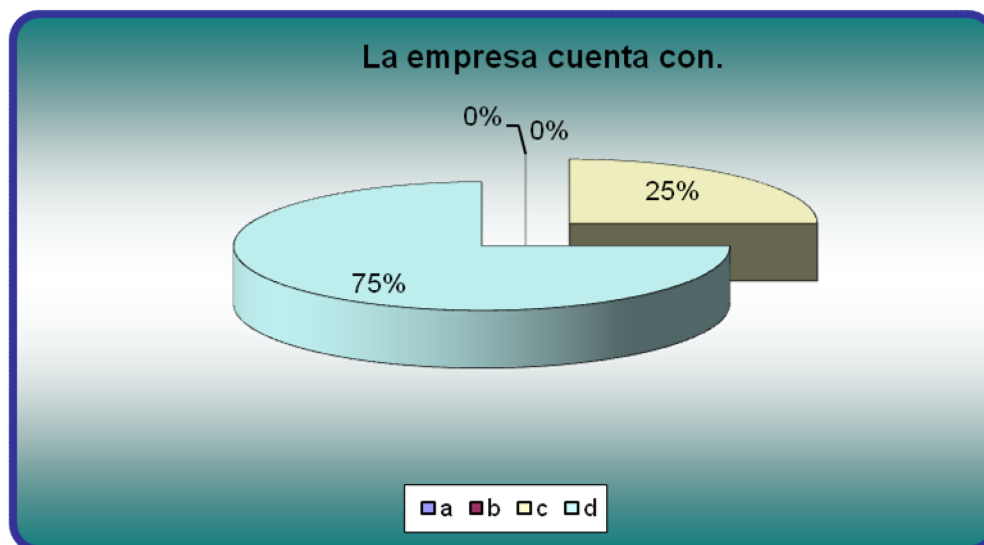


a. Pasado Judicial	a	0
b. Antecedentes Disciplinarios	b	0
c. Antecedentes Fiscales	c	0
d. Cédula de Ciudadanía	d	0
e. Libreta Militar	e	0
f. todas las anteriores	f	75
g. Otro	g	25

Fuente. Este estudio

El 75% del personal administrativo tiene claro que los requisitos exigidos por la empresa son los básicos para cualquier tipo de contratación; excepto para el cargo de supervisor y Radioperador, los cuales se encuentran dentro del nivel administrativo, a quienes se les solicita cursos de acreditación en seguridad, supervisión, o medios tecnológicos según corresponda; el 25% aduce documentos que se presentan con la hoja de vida, lo que evidencia confusión entre los documentos soportes de la hoja de vida y los documentos de la contratación.

Grafica 24. Pregunta 14. La empresa cuenta con:



a. Misión	a	0
b. Visión	b	0
c. Valores o Principios corporativos	c	25
d. todas las anteriores	d	75

Fuente. Este estudio

El 75% de los administrativos tiene en claro que la empresa cuenta con misión visión y valores corporativos se observa que el 25% refiere que únicamente se cuenta con valores corporativos.

AZIMUT LTDA. Sucursal Pasto es una empresa que cuenta con certificación ICONTEC ISO 9001-2000 por lo tanto es conocido por sus trabajadores que se cuenta con misión, visión y valores o principios corporativos, los cuales son auditados periódicamente con el propósito de que los trabajadores conozcan la empresa y sepan quiénes somos y hacia dónde vamos.

Grafica 25. Pregunta 15. Tiene la empresa políticas de gestión del talento humano?



Fuente. Este estudio

El 100% de los trabajadores conocen a la perfección que la empresa tiene establecidas las políticas que aseguran la sostenibilidad de los mismos a través del sentido de pertenencia, lealtad, actitud de servicio y muchas otras cualidades que se logran con las políticas del talento humano como son:

- ✓ Planes de bienestar
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Incentivos
- ✓ Ascensos
- ✓ Cumplimiento de las normas legales laborales

CONCLUSION: Primero objetivo. El diagnostico situacional que se realizo evidencio que el personal operativo de AZIMUT LTDA. No tiene información clara sobre los procesos de reclutamiento selección y contratación de personal, esto se debe a falta de información, y comunicación al inicio del proceso, pues los aspirantes desconocen ya sea por su grado de escolaridad, porque es la primera vez que van a trabajar y que se van a someter a unas pruebas como son llamadas por ellos, desconociendo que este es un proceso establecido para empresas legalmente constituidas y que se encuentran debidamente certificada por procesos de calidad.

Se observo mayor falencia en los conceptos que maneja el personal operativo que fue vinculado recientemente, pues se aprecia que todavía no tienen identidad con

la empresa, sentido de pertenencia, y aún les falta mucha capacitación o conocimiento de la empresa.

En cuanto al personal administrativo se observa confusión de algunos términos del manual de gestión de calidad, pero en general conocen lo que se les pregunto y tienen conciencia de que existen dentro de la empresa procesos de reclutamiento, selección y contratación.

13. ANALISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION.

13.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Dentro del proceso de reclutamiento que utiliza AZIMUT LTDA, sobresalen dos (2) sistemas para la convocatoria, los cuales se encuentran plasmados en el manual de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación y que son:

EL BANCO DE HOJA DE VIDAS

La empresa cuenta con un banco de datos de aspirantes a guardas de seguridad, los cuales ya han sido verificados y analizados con anterioridad por el equipo directivo, facilitando la vinculación inmediata de personal. Este banco de hojas de vida se renueva periódicamente sin necesidad de anuncios de tipo alguno.

Una de las fuentes principales para el banco de hojas de vida son las escuelas de capacitación en vigilancia y referidos, la cual ha sido tan efectiva que deja en un segundo plano los anuncios de prensa y radio.

PORTAL DEL SENA

En cuanto a los cargos administrativos AZIMUT utiliza publicación de anuncios en el portal del SENA ya que es una institución educativa confiable y provee funcionarios con niveles educativos y con la experiencia requerida por la empresa.

RECEPCION Y VERIFICACION DE HOJAS DE VIDA

El proceso de admisión se inicia en la recepción y verificación de los documentos por parte del encargado de selección en el Departamento de Gestión Humana. Esta persona realiza la primera preselección de el (los) candidato (s) a través de la revisión de la documentación aportada por el aspirante en la hoja de vida.

Requisitos para ingreso como guarda de seguridad de azimuth Ltda. (Ver Anexo 3)

- ✓ Hoja de vida minerva 1003(Diligenciada a mano).
- ✓ Fotografía a color.
- ✓ Fotocopia Cédula de Ciudadanía ampliada 200%
- ✓ Fotocopia Libreta Militar ampliada 200%
- ✓ Fotocopia de Tarjeta de Conducta
- ✓ Certificado Judicial Nacional Vigente.
- ✓ Certificado de Antecedentes Disciplinarios Procuraduría
- ✓ Fotocopia Diploma Bachiller.

- ✓ Fotocopia Acta de Grado
- ✓ Fotocopia Diploma de Vigilante, Niveles Introducción, Básico y Avanzado.
- ✓ Dos Referencias Personales
- ✓ Referencias Laborales y constancia de la última Empresa donde trabajó.
- ✓ Constancia de Afiliación a Salud
- ✓ Constancia de Afiliación a Pensión
- ✓ Constancia de Afiliación a Comfamiliar

13.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

AZIMUT utiliza un estricto proceso de selección que se compone de los siguientes ítems.

13.3 APLICACIÓN DE PRUEBAS

Prueba de Conocimientos: Por medio del análisis de sus resultados se pudo establecer el nivel de aceptación, ajuste y conocimiento de procedimientos y normas que pueda tener la persona ante las condiciones de trabajo que posiblemente se le presentaran dentro de su labor.

Prueba técnica: La prueba de conocimientos nos permitió evaluar el nivel de comprensión y adquisición de los conceptos y normas instruidas durante los diferentes cursos de capacitación en vigilancia;

Pruebas psicológicas (Ver Anexo 4): La prueba de personalidad que se aplica es “BATERÍA PSICOTECNIA DE APTITUDES APA”, donde se analizaron los perfiles o rasgos que la persona presenta y que pueden, según los puntajes altos, medios o bajos, facilitar su adaptación laboral o bloquearla; cabe aclarar que resulta importante dar a cada uno de los candidatos, las instrucciones exactas para su diligenciamiento.

Prueba minimult (Ver Anexo 5): Esta es una prueba elemental y específica que manejan en el área de vigilancia la cual pretende determinar si el aspirante es apto o no para manejar armas. Es un cuestionario en el cual se pudo evidenciar los estados anímicos del aspirante y su reacción frente a diferentes situaciones de la vida cotidiana.

13.4 EVALUACIÓN DE LAS PRUEBAS

Las pruebas deben ser analizadas por personal competente en esta labor. Adicionalmente, se debe registrar el concepto en el formato **Entrevista**.

La Dirección de Gestión Humana con estas pruebas debe completar su análisis y establecer si el candidato es apto o no para una posible contratación.

13.5 ENTREVISTA INDIVIDUAL (Ver Anexo 6)

El personal es entrevistado por un profesional en Psicología, el cual complementa la información obtenida mediante el análisis de la hoja de vida. Se complementan los datos relacionados con educación, formación, experiencia, confiabilidad, personalidad y presentación personal.

En esta, el entrevistador de la organización se encarga de evaluar de manera informal algunas competencias necesarias para el cargo. Para esto se comenzó preguntando acerca de la vida personal, con quien vive, como es su relación con cercanos y las actividades que lleva a cabo en su tiempo libre para así analizar los diferentes hábitos que presenta en su vida diaria. A continuación se indaga sobre incidentes o situaciones problemáticas que se le hayan presentado en sus antiguos trabajos o en su cotidianidad, que pasó, que hizo y que ocurrió después, para así determinar su capacidad de solución de problemas y estrategias de afrontamiento; al mismo tiempo se le plantea una situación que se le pueda presentar en su labor, para evaluar igualmente lo anteriormente dicho.

Por último se evaluaron las características, aptitudes y valores adaptables al puesto, además de su nivel de sociabilidad para así determinar el puesto (portería, recorrido o parqueadero, entre otros). Esto a grandes rasgos. Dicha entrevista se documenta en el formato **Entrevista**.

13.6 ENTREVISTA ESPECIALIZADA

Para los cargos administrativos, se deberá entrevistar al personal por parte del Director del Departamento y retornándola a la Dirección de Gestión Humana expresando su conformidad o no sobre el candidato.

Con base en el concepto de la Dirección del Departamento, la Dirección de Gestión Humana se analiza si el candidato continúa o no el proceso de selección. De igual forma el candidato fue entrevistado por parte del Gerente y/o el Subgerente.

13.7 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS (Ver Anexo 7)

La verificación de las referencias laborales y personales se realizó vía telefónica por parte del encargado del Departamento de Gestión Humana. Se verificaron tanto las referencias personales como las laborales para así poder demostrar la

veracidad de los documentos presentados anteriormente, que constatan el conocimiento de cierta persona o el tiempo de trabajo en una empresa. Ver formato **Verificación de referencias**.

Se considera no apto un candidato si:

- ✓ No pueden verificarse por lo menos los dos últimos empleos y dos referencias personales
- ✓ Las referencias son dudosas o claramente negativas
- ✓ No hay confiabilidad en la persona que referencia

En las referencias laborales es importante indagar por:

- ✓ Motivos del Retiro
- ✓ Comportamiento Laboral
- ✓ Tiempo laborado
- ✓ Funciones desempeñadas

En las referencias personales es importante indagar por:

- ✓ Tiempo que conoce al candidato
- ✓ Aspectos que destacan al candidato para ser referenciado

13.8 VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES

Se verifico la existencia y vigencia de:

- ✓ Certificado Judicial (antecedentes penales) con vigencia no mayor a un (1) año.
- ✓ Antecedentes disciplinarios de la procuraduría con vigencia no mayor a tres (3) meses.

13.9 VISITA DOMICILIARIA (Ver Anexo 8)

La Dirección de Gestión Humana notifico al Auxiliar de Gestión Humana (Visitador) para que programe y realice la visita domiciliaria, en donde se verificaron los datos suministrados a la empresa, el ambiente en el que habita la persona, se confrontan los bienes que posee y se toma la apreciación de algunos de sus vecinos. El Auxiliar de Gestión Humana efectúo esta tarea registrando sus hallazgos en el formato **Informe de visita domiciliaria**.

Esta visita se realizo con el fin de reconocer y evaluar el contexto general en el que se desenvuelve el individuo. Es decir, se analizo la totalidad del área de

vivienda, cuarto, cocina, sala, entre otras, para así poder concluir las condiciones de salubridad y cultura en que se encuentra la persona.

Además se determinaron los bienes que posee para poder determinar las diferentes necesidades por las que esta pasa, el número de hijos, personas con las que vive, concepto del arrendador, entre otros campos de evaluación. Igualmente, resulta importante solicitarle a la persona, que presente su sitio de vivienda. Es decir, éste debe localizar por ejemplo en la cocina, donde se encuentran los platos, en el cuarto, donde se pone la ropa sucia, en el baño donde se colocan las toallas limpias, entre otras preguntas que se pueden hacer sin seguir un orden estricto, con el fin de identificar si el sujeto vive verdaderamente en ese sitio (esto puede ser consignado en el campo de observaciones).

En caso que el candidato sea apto conforme a la visita domiciliaria, es convocado por la Dirección de Gestión Humana para su contratación.

A través del ejercicio se evidencio que los aspirantes que pertenecen a sectores vulnerables por necesidad de empleo son los que mejor se recomiendan el cumplimiento de sus funciones.

13.10 EXÁMENES MÉDICOS DE INGRESO

Por medio de una solicitud de servicios, la persona encargada de Selección notifico al proveedor de Exámenes Médicos para que realice el examen ocupacional de ingreso del personal.

El proveedor realizo el examen y emitió un registro de apto o no apto.

La Dirección de Gestión Humana analizo dicho reporte ratificando la aptitud del candidato para realizar la labor. En caso que no sea apto finaliza el proceso.

13.11 CONTRATACIÓN Y AFILIACIÓN A SEGURIDAD SOCIAL

Se elaboro un contrato por término indefinido o fijo, y se realizaron las afiliaciones a EPS, ARP, y AFP.

La Psicóloga:

- ✓ Realizo las afiliaciones al sistema de seguridad social verificando que el candidato no sea multifiliado o afiliado incorrectamente.
- ✓ Elaboro los contratos, los hizo firmar por el candidato y el Representante Legal y emitió la carta de autorización para la apertura de la cuenta de nomina.

La Dirección de Gestión Humana reportó al Coordinador de Nómina para que realice el ingreso del personal al sistema contable.

CONCLUSIONES: Segundo objetivo. Se observa que los procesos especificados en el manual se cumplen estrictamente ya que encontramos los respectivos soportes en las hojas de vida de los encuestados.

Con respecto a la Prueba psicotécnica o batería APA que aplica la empresa pudimos concluir que es un test de Series de Figuras que evalúan la inteligencia general y, más concretamente, la capacidad de abstracción, que es la base de todo el proceso mental inteligente.

Las series de figuras ponen en evidencia y evalúan la capacidad para deducir los principios lógicos con base a unas figuras que siguen un orden lógico, es decir, que forman una verdadera serie, ya que van modificándose en determinado sentido.

El aspirante a guarda deberá descubrir en qué sentido va cambiando cada serie de figuras para así deducir la que continuaría la serie dada.

Por lo tanto esta prueba no arroja un resultado muy amplio, pues se evidencia que es una prueba muy básica y/o técnica, pero que es importante seguirla utilizando, ya que mide en su desarrollo, grados de rapidez, comprensión ya sea matemática, lógica, fluidez verbal, que también son importantes para el análisis del perfil para el nuevo aspirante, proporcionándonos lo que el aspirante sabe y como razona.

En cuanto al contrato laboral que se emplea en el proceso de contratación es un contrato tipo minerva que no cuenta con las especificaciones requeridas para el cargo de guarda de seguridad, pues el perfil y las condiciones laborales de un guarda de seguridad son muy distintas a otro cargo, tienen más responsabilidades y compromisos por tratarse de una profesión catalogada como de alto riesgo, por el uso de armas de fuego. av

14. IMPLEMENTACION DE PRUEBA PSICOTECNICA

El principal interés de la empresa es realizar la mejor elección, identificando el candidato más idóneo para el puesto a cubrir y ante todo la seguridad de los clientes y entidades que contratan los servicios de seguridad y vigilancia privada, es por esto que se analizo y observo que la prueba que aplica la empresa, es muy buena pero que necesita un complemento más o un apoyo con el objeto de encontrar un perfil más completo sobre el aspirante, tanto en su parte de conocimientos, de raciocinio, comportamiento y más su aspecto humano.

PRUEBA APA

La prueba APA es empleada por la empresa y pretende evaluar la inteligencia general y, más concretamente, la capacidad de abstracción, el subconsciente del aspirante, a través de frases que deben ser relacionadas en determinado tiempo, logrando así encontrar relación entre el comportamiento del individuo ante diversas situaciones.

Según el análisis realizado con la asesoría de la psicóloga ALEXANDRA HOYOS se llego a la conclusión que la prueba APA por sí sola no funciona, debe ser complementada y comparada con otra prueba que utilice un principio similar, para el efecto se analizaron varias pruebas con el apoyo de la Psicóloga y se encontró una prueba ya validada llamada WARTEGG, la cual a través del dibujo y algunos estímulos el aspirante plasma su personalidad, y la cual se aplico al personal de seguridad donde nos arrojo un resultado muy satisfactorio sobre la personalidad y el comportamiento del aspirante.

PRUEBA WARTEGG (Ver Anexo 9)

La prueba WARTEGG es una prueba de tipo proyectivo usada en el campo de la selección de personal y la psicoterapia. Consiste en completar una serie de ocho cuadros con dibujos, partiendo de unos estímulos que inducen ciertas reacciones en el sujeto, reacciones que se verán reflejadas en distintos aspectos de la serie de gráficos, por ejemplo el tipo de trazo, la forma de las líneas, el uso del espacio, todas indicando una característica de la personalidad.

14.1 ELEMENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA WARTEGG

- ✓ Puede ser realizada de forma individual o colectiva.
- ✓ Su duración aproximada es 25 a 45 minutos. Aunque no hay límite de tiempo.
- ✓ Se puede aplicar en niños, adolescentes y adultos.

- ✓ La sala donde se apliquen las pruebas no debe tener demasiados estímulos visuales que distraigan la atención o puedan interferir en la escogencia del asunto a ser dibujado. Si el ambiente ofrece inspiraciones queda muy disminuido el valor proyectivo de los resultados.
- ✓ El material es una hoja original de la prueba y un lápiz numero 2 y borrador. (Borrar permite mayor espontaneidad en la elección del asunto a dibujar).
- ✓ Es conveniente que antes de aplicar la prueba se de un ambiente de confianza en especial en grupos de personas de mayor edad o con menor nivel cultural.
- ✓ Se debe clarificar que no se pretende juzgar el talento artístico en los dibujos al realizar la prueba.
- ✓ En ningún caso se debe indicar o sugerir el dibujo que el sujeto debe realizar.
- ✓ En la hoja de respuestas se debe diligenciar: nombre, edad, genero, escolaridad, ocupación y de ser necesario la información que se le pida.
- ✓ Se debe clarificar que no es necesario seguir un orden establecido pero que es fundamental que ponga el orden en el que va dibujando en los cuadros que se encuentran ubicados sobre los campos.
- ✓ Las instrucciones se dan de la siguiente manera: En esta hoja hay un rectángulo formado por ocho cuadros. En cada uno de ellos hay señal de un dibujo no terminado, su tarea será observarlo y tratar de completarlo, según lo que se imagine.

14.2 ACTITUDES MANIFIESTAS DEL INDIVIDUO

Están determinadas por la experiencia vivida, la cual es manifestada como una carga emocional y es regida por sentimientos y fantasías.

Al realizar la tarea el sujeto percibe el estímulo y comienza un dialogo interno que le indica lo que debe dibujar.

Cuando uno o varios dibujos no son realizados se interpretara como una dificultad para proyectar en determinado campo específico.

El negro en forma de moldura tiene por objeto la concentración de la mente del individuo en el estímulo. El efecto de contraste bastante pronunciado entre la moldura y la superficie del papel, destaca el estímulo y favorece las tendencias reactivas de las personas.

Además con cualquiera de las aplicaciones de estas pruebas, la empresa deberá hacer seguimiento a los guardas de seguridad o administrativos con la evaluación de desempeño.

14.3 CUADRO COMPARATIVO

El siguiente análisis se realizó teniendo en cuenta algunos ítems que son relevantes al momento tomar decisiones sobre las cualidades de los guardas de seguridad y que son comunes en las pruebas aplicadas así:

DIFERENCIAS		
CUALIDADES	PRUEBA APA	PRUEBA WARTEGG
Edad	No brinda información sobre el estado de madurez y la relación con la edad del trabajador.	Permite examinar las proyecciones y las aspiraciones de los individuos según la edad.
Genero	No evidencia la diferencia entre si es masculino y femenino	Permite conocer si es hombre y mujer quien aplica la prueba por que las mujeres enfatizan mas en el área de la afectividad y los hombres en el área de proyecciones y metas.
Liderazgo	Tienden a coincidir las características en los resultados En este factor no me especifica la clase de liderazgo del personal	Tiende a coincidir las características en los resultados. Permite cualificar el tipo de liderazgo del personal
Comunicación	Presente un perfil muy general sobre las características propias del sujeto evaluado.	Relaciona la parte emocional con la interacción de las personas dentro de su entorno familiar, laboral y social.
Trabajo en equipo	Determina si el individuo acepta o no su trabajo en equipo	Señala cuando las habilidades sociales le permiten trabaja en equipo Evidencia si es una

		persona asertiva en su trabajo Permite identificar la identidad del sujeto con su trabajo Permite ver la frustración laboral
Sociabilidad	Coinciden las definiciones pero son básicas	Permite determinar por qué la persona no es sociable, dándonos argumentos para profundizar y hacer una búsqueda mas detallada en este campo.
Factor emocional	Brinda una descripción muy general del factor emocional	Factor emocional con la pareja, con el entorno social y en la parte laboral.
Manejo de conflictos	No permite evidenciar la profundidad arrojada en el perfil con la historia del sujeto.	Existe mayor claridad permitiendo mantenerse alerta para trabajar los campos que requieran necesidad.
Valores	No se evidencian resultados	Nos permite evidenciar resultados frente al comportamiento ético y de valores.
Ansiedad	No evidencia resultados	Describe las formas de ansiedad y la manera en la que los individuos la canalizan.
Metas y proyecto de vida	No evidencia resultados	Permite notar la evolución que el individuo tiene en su proyecto de vida

15. DISEÑO DE PERFIL Y CONTRATO LABORAL ADECUADO PARA EL CARGO DE GUARDA DE SEGURIDAD

15.1 PERFIL DEL GUARDA DE SEGURIDAD ESTABLECIDO POR AZIMUT LTDA

La descripción de perfil que se hace a continuación es la que actualmente maneja la empresa, la cual fue diseñada desde el año 2002, cuando se inicio el proceso de implementación de Gestión de Calidad dentro de la organización.

17	GUARDA DE SEGURIDAD
OBJETIVO DEL CARGO	
Vigilar, cuidar y proteger las personas y los bienes dados en custodia por los clientes a través del cumplimiento de normas, consignas generales y particulares de cada uno de los puestos donde se presta el servicio.	
PROCESOS EN LOS QUE SE DESEMPEÑA	
Seguridad Con y sin Armas	
PERSONAL A CARGO	
Ninguno	
INTERACCIÓN	
PROCESOS	Control del Servicio
PERSONAS	Personal Operativo y personal administrativo de Azimut Ltda. y de las empresas clientes.
CLIENTES	Empleados, visitantes y usuarios de las empresas clientes.
AUTORIDAD PARA LA SEGURIDAD	
Ninguna	
RESPONSABILIDADES PARA LA SEGURIDAD	
- Controlar permanentemente el ingreso de materiales que atenten contra la seguridad de las instalaciones de la empresa o del cliente. - Participar y cumplir con todas las actividades de seguridad necesarias que requieran su participación.	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
- Cumplir con las consignas generales de la empresa. - Cumplir con las consignas particulares del puesto asignado. - Dar buen uso y mantenimiento de los elementos de dotación suministrados por la empresa y el cliente para la prestación del servicio, garantizando el buen uso de ellos cuando lo necesiten - Informar a sus superiores todos los riesgos existentes en el servicio. - Informar a la empresa o superior inmediato, los problemas (Novedades o No Conformidades) que se presenten en su lugar de trabajo. - Solicitar a la empresa los elementos de dotación que se vayan agotando o que se necesiten para el buen desempeño de su trabajo - Desempeñar las demás funciones señaladas por el Director de Operaciones y Jefe Inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo. - Cumplir las responsabilidades en Salud Ocupacional, calidad, seguridad física (BASC) y cumplir con las evaluaciones de las mismas.** - Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, de acuerdo con la naturaleza del cargo.		
PERFIL DEL CARGO	PERFIL OCUPACIONAL	
	Persona competente en la prestación del servicio de Vigilancia	
	EDUCACIÓN	
	Educación Básica Primaria, preferiblemente reservistas de Primera Clase	
	FORMACIÓN	
	Curso de introducción a la vigilancia y seguridad privada Curso básico En el desarrollo de la labor se define dependiendo del contrato y los riesgos asociados las necesidades de capacitación complementarias. Para iniciación en el puesto debe haber recibido la inducción en salud Ocupacional	
	EXPERIENCIA	
	Con o sin Experiencia.	
	HABILIDADES	NIVEL MÍNIMO
	COMUNICACIÓN	MEDIO
	TRABAJO EN EQUIPO	BAJO
	MANEJO DE CONFLICTOS	MEDIO
	SOCIABILIDAD	MEDIO

	FACTOR EMOCIONAL LIDERAZGO	MEDIO BAJO
	SITUACIONES CONFLICTIVAS	MEDIO
	EQUIVALENCIAS APLICABLES Las establecidas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada en el caso de personal de las fuerzas armadas	

15.2 PROPUESTA DE PERFIL LABORAL

La presente propuesta reestructura o propone un nuevo perfil laboral el cual fue diseñado en el año 2002 y no ha sido modificado por la empresa.

Lo anterior se hace teniendo en cuenta los requerimientos del cliente, la necesidad de ampliar las competencias laborales de cada uno de los guardas de seguridad, ya que el entorno en el cual se desenvuelven es cada vez más exigente, la delincuencia se hace más fuerte, y es necesario contar con personal idóneo, capacitado, preparado, para poder competir con calidad dentro de los más duros campos de la inseguridad.

17	GUARDA DE SEGURIDAD - PROPUESTA	
OBJETIVO DEL CARGO		
Vigilar, cuidar y proteger las personas y los bienes Muebles e Inmuebles dados en custodia por los clientes a través del cumplimiento de normas, consignas generales y particulares de cada uno de los puestos donde se presta el servicio.		
PROCESOS EN LOS QUE SE DESEMPEÑA		
Seguridad y Vigilancia Privada Con y sin Armas		
PERSONAL A CARGO		
Ninguno		
INTERACCIÓN		
PROCESOS	Control y Mejora del Servicio, Atención al Cliente	
PERSONAS	Personal Operativo y personal administrativo de Azimut Ltda. y Procesos de las empresas clientes.	
CLIENTES	Empleados, visitantes y usuarios de las empresas clientes.	

AUTORIDAD PARA LA SEGURIDAD	
Ninguna	
RESPONSABILIDADES PARA LA SEGURIDAD	
- Controlar permanentemente el ingreso de Personas, Vehículos y Materiales que atenten contra la seguridad de las instalaciones de la empresa o del cliente. - Participar y cumplir con todas las actividades de seguridad necesarias implementadas por la empresa y por el Cliente donde se requieran su participación. * Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis con base a los procedimientos establecidos por cada empresa cliente.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Cumplir con las consignas generales de la empresa. - Cumplir con las consignas particulares del puesto asignado. - Dar buen uso y mantenimiento de los elementos de dotación suministrados por la empresa y el cliente para la prestación del servicio, garantizando el buen uso de ellos cuando lo necesiten - Informar a sus superiores todos los riesgos existentes en el servicio. - Informar a la empresa o superior inmediato, los problemas (Novedades o No Conformidades) que se presenten en su lugar de trabajo. - Solicitar a la empresa los elementos de dotación que se vayan agotando o que se necesiten para el buen desempeño de su trabajo - Desempeñar las demás funciones señaladas por el Director de Operaciones, Jefe Inmediato, el cliente y que correspondan a la naturaleza del cargo. - Cumplir las responsabilidades en Salud Ocupacional, Procesos de Calidad, Seguridad física (BASC) y cumplir con las evaluaciones de las mismas.** - Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, de acuerdo con la naturaleza del cargo.	
PERFIL DEL CARGO	PERFIL OCUPACIONAL
	Persona competente en la prestación del servicio de seguridad y vigilancia privada.
	EDUCACIÓN
	Educación Secundaria, preferiblemente reservistas de Primera Clase o Tener definida situación Militar.
	FORMACIÓN
	Curso de introducción a la vigilancia y seguridad privada Curso básico vigente de vigilancia y seguridad privada Especialización vigente en un área de Vigilancia y seguridad privada.

	En el desarrollo de la labor se define dependiendo del contrato y los riesgos asociados las necesidades de capacitación complementarias.	
	Para iniciación en el puesto debe haber recibido la inducción en salud Ocupacional	
	EXPERIENCIA	
	Con o sin Experiencia.	
	HABILIDADES	NIVEL MÍNIMO
	COMUNICACIÓN	MEDIO
	TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO
	MANEJO DE CONFLICTOS	MEDIO
	SOCIABILIDAD	MEDIO
	FACTOR EMOCIONAL	MEDIO
	LIDERAZGO	MEDIO
	SITUACIONES CONFLICTIVAS	MEDIO
	EQUIVALENCIAS APLICABLES	
	Las establecidas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada en el caso de personal de las fuerzas armadas	

15.3 CONCLUSIONES TERCER OBJETIVO

Teniendo en cuenta los resultados que nos arrojo el análisis de la prueba APA ya aplicado por la empresa y la implementación de la prueba WARTEGG, encontramos marcadas diferencias entre cada una de ellas como los son:

La prueba psicotécnica APA arroja resultados muy técnicos, básicos sobre el perfil del guarda de seguridad, mide en su desarrollo, grados de rapidez, comprensión ya sea matemática, lógica, fluidez verbal, que también son importantes para el análisis del perfil para el nuevo aspirante, proporcionándonos lo que el aspirante sabe y como razona.

La prueba psicotécnica de WARTEGG es una herramienta que permite desglosar a profundidad los rasgos del individuo Analiza aspectos dinámicos de la personalidad como: posicionamiento frente al medio y a sí mismo, relacionamiento interpersonal, manejo de ansiedades y frustraciones, expectativas, ambiciones y proyecto de vida, utilización de la energía vital para el logro de objetivos, estilo de raciocinio y afiliación social.

La prueba APA y la prueba WARTEGG por si solas no arrojan resultados que aseguren el desempeño laboral del individuo, ellas deben ser soportadas con la

historia laboral del individuo, la evaluación de desempeño y todas las actividades que sean relevantes para el desempeño del guarda de seguridad.

15.4 DISEÑO DE CONTRATO LABORAL (Ver Anexo 10)

Se tomo la iniciativa de proponer un modelo de contrato nuevo para la empresa con el fin de que este sea implementado, ya que la labor que se desempeña por las personas que ingresan a la empresa lo hace con un Contrato de Trabajo a término indefinido y este tipo de contratos requiere de mayor cuidado. La selección de las personas que trabajarán por un término indefinido de tiempo en la empresa es minuciosa, por lo que no se puede improvisar en esta materia.

Por lo anterior y con la experiencia en el desempeño y desarrollo de las funciones, es necesario aplicar un contrato específico para la Seguridad Privada, donde incluimos cláusulas como:

- ✓ Cuando el contrato de servicios de vigilancia privada suscrito entre Azimut Ltda. y el usuario donde el trabajador presta el servicio se dé por terminado.
- ✓ Cuando el usuario donde el trabajador presta el servicio solicite el cambio del trabajador por faltas o fallas graves en el servicio.
- ✓ Por la inasistencia del trabajador a tres jornadas o turnos laborales sin justa causa.
- ✓ Cuando se encuentra al vigilante durmiendo en el sitio o puesto de trabajo.

Las citadas cláusulas incorporadas dentro de la propuesta del nuevo contrato laboral evitan que por comportamientos como estos, el personal de seguridad siga atentando contra la buena imagen de la empresa y además evita que la empresa sea demandada por los guardas aduciendo retiros injustos cuando el cliente nos termina el contrato, ya sea por termino del mismo o por otras causas.

16. INSTRUCTIVO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL (Ver Anexo 11)

Con el diseño de este instructivo buscamos crear una fuente de comunicación precisa para entregar a los aspirante a guardas de seguridad, con el objeto de que conozcan y sepan a que se van a enfrentar desde que entregan su hoja de vida hasta que culminan con la noticia positiva, según los resultado de que fueron admitidos o lo contrario.

Se incluyo dentro de este Instructivo, información basica de la empresa como lo es:

- a. Historia de Azimut Ltda: El cual tiene como objetivo que el aspirante sepa el nacimiento y la evolucion que ha tenido la empresa, quienes fueron sus fundadores, quièn lidera la empresa en la actualidad. Y sobre todo quièn regula la actividad de la seguridad y vigilancia privada.
- b. Quienes somos: Breve descripción de Actividades que desarrollamos.
- c. Seguidamente una Descripcion de los pasos con las actividades que inicia a cumplir el aspirante desde lo requisitos de su Hoja de vida y los procesos a seguir para la selección y posible contratación.

17. CONCLUSIONES

El personal operativo, es decir guardas de seguridad desconocen los procesos que se realizan dentro del sistema de gestión de calidad para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

En cuanto al personal administrativo se observa confusión en algunos términos de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Las herramientas aplicadas por la empresa obedecen a un proceso juicioso que ha tenido mucho análisis y énfasis en los procesos de reclutamiento, selección y contratación dentro de un sistema de gestión de calidad, además de una aplicación a cada aspirante de manera organizada, no obstante, se evidencio que dentro de las herramientas hacía falta un complemento que permitiera a la organización tener un concepto más claro sobre el perfil y comportamiento del aspirante ante diferentes situaciones, lo que nos permitió buscar con el apoyo de una especialista en el área, para el caso una psicóloga debidamente acreditada la consecución de un prueba psicotécnica que complementara la prueba ya aplicada por la empresa y que midiera otros aspectos relevantes del perfil.

La prueba psicotécnica APA no es un elemento que por sí solo arroja elementos que le ayudan a la empresa a determinar si el aspirante cumple o no con el perfil que se requiere.

La prueba WARTEGG es un importante elemento, que brinda herramientas más profundas sobre los aspirantes e incluso permite identificar los puntos débiles a trabajar “Detectar a un mal trabajador para convertirlo en bueno, mas no detectar una mal trabajador para terminarlo de destruir”. No obstante también evidenciamos que las dos pruebas deben ser complementarias una de la otra, y que debemos apoyarnos en la historia laboral del trabajador, además de hacer seguimiento al mismo durante la evaluación de desempeño.

En cuanto al perfil se propusieron cambios significativos que apoyen los procesos del sistema de gestión de calidad, a través de la exigencia de personal idóneo y calificado para el buen desempeño de las actividades y la satisfacción del cliente. La contratación que realizaba la empresa, también nos permitió proponer un modelo sano, y que vinculara las partes objeto del mismo dentro de un marco legal y acorde a las necesidades de la organización para el desempeño de las actividades.

La iniciativa de proponer o diseñar un instructivo que le permita al aspirante, obedece a la necesidad de que los mismos conozcan los procesos y se vayan familiarizando con la empresa y con las actividades que van a realizar para poder ser admitidos dentro de la organización, pues durante el análisis de la presente

propuesta obtuvimos resultados negativos por parte del personal de guardas ya vinculados, en cuanto al desconocimiento de lo que es un proceso de reclutamiento, selección y contratación acorde a los sistemas de gestión de calidad.

18. RECOMENDACIONES

Con el análisis del presente trabajo y los resultado que nos arrojaron los mismos, nos sentimos en la capacidad de proponer a la empresa cambios y recomendaciones tendientes a la mejora continua del proceso de reclutamiento, selección y contratación así:

Capacitaciones permanentes al personal sobre los procesos por los cuales han pasado cada uno de los guardas de seguridad, con el fin de que tengan conocimientos claros, precisos y concisos sobre el sistema de gestión de calidad que la empresa tiene para el reclutamiento, selección y contratación.

Es indispensable la capacitación al personal sobre los diferentes procesos ya que ellos son la principal fuente de información para el reclutamiento de personal.

La implementación de la prueba psicotécnica Wartegg, la cual se encuentra debidamente validada y que nos arrojó resultados muy satisfactorios, además que debe ser complementada con la prueba psicotécnica Apa, soportándola con la historia laboral y hoja de vida del aspirante, además de la evaluación de desempeño.

La implementación del modelo de contrato propuesto con el fin de evitar situaciones legales que puedan afectar la organización.

La entrega del instructivo a todo aspirante le permita a la empresa darle fuerza a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

El instructivo ayudara a filtrar desde el inicio las hojas de vida incompletas o los documentos no validos.

El aspirante acudirá más preparado a los diferentes procesos ya que tiene una guía en sus manos.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recurso Humanos. 8a. Ed. México: Mc Graw-Hill. 1998. 320 p.

LEAL BELTRÁN, Eduardo. Reclutamiento y Selección ante el nuevo rol de efectividad del personal Diplomado de administración de Recursos Humanos. Nuevo León, México: Instituto tecnológico de estudios Superiores de Monterrey, 1998. 400 p.

PEÑA, M. B. Dirección de Personal. 6ª. Ed. España: Hispano Europea, 1987. 250 p.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Bogotá: s.n. 1971. 120 p.

VALERO, C. Administración de Personal. 1ª. Ed. Venezuela: Cobo, 1998. 180 p.

NETGRAFIA

America Management Association International. México, A.C. 1998. Como Entrevistar y Seleccionar Adecuadamente, Monterrey, Nuevo León, México. Disponible en: www.unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/capit2 (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

Principios de Administración Reclutamiento y Selección. Disponible en: <http://www.google.com.ve>[Consulta 2005, Octubre 8]. y en <http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml> (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL OPERATIVO

ANEXO 2. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ANEXO 3. REQUISITOS DE ASPIRANTES

ANEXO 4. PRUEBA APA (CUESTIONARIO – HOJA DE RESPUESTAS)

ANEXO 5. PRUEBA MINIMULT

ANEXO 6. FORMATO DE ENTREVISTA

ANEXO 7. FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

ANEXO 8. FORMATO DE VISITA DOMICILIARIA

ANEXO 9. PRUEBA WARTEGG

ANEXO 10. MODELO PROPUESTA DE CONTRATO

ANEXO 11. INSTRUCTIVO PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN