

Fortalecimiento del proceso de Selección científica del personal de la empresa PRISECOM  
S.A.S.

Nombre: Yulisa del Carmen Céspedes Guerrero

Nombre: Stephania Hernández Céspedes

Jorge Iván Jurado Salgado

Director Programa

Carlos Eduardo Rivera Molano

Ángela Ocampo Mosquera

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

## Tabla de contenido

1.	Introducción	3
2.	Antecedentes o estado del arte	5
3.	Planteamiento del problema	7
4.	Justificación	9
5.115.1	Objetivo	general
		10
5.2	Objetivos específicos	11
6.	Marco teórico	11
6.1	Recursos humanos	11
6.2	Gestión humana	13
6.3	Selección Científica del personal (Vinculación)	15
6.4	Motivación	18
7.	Metodología	22
8.	Resultados	24
9.	Discusión	32
10.	Conclusiones	36
11.	Recomendaciones	38
12.	Bibliografía	39

## 1. Introducción

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, consultado en mayo de 2022) entiende que las miPyme (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) representan actores claves para incrementar el crecimiento potencial de América Latina. Estas empresas se caracterizan por una gran heterogeneidad en su acceso a mercados, tecnologías y capital humano, así como su vinculación con otras empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento. Añade además que:

Por un lado, constituyen un componente fundamental del entramado productivo en la región: representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. Por otro lado, su contribución al PIB es relativamente baja, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad de las mismas ([CEPAL], 2022).

Es a partir del último enunciado que el presente proyecto tiene como objetivo Iniciar y adecuar un proceso de selección para la contratación del personal de la empresa PRISECOM S.A.S., investigando y con enfoque a resolver las carencias existentes actualmente ya que no se cuenta con un proceso formal establecido en procesos como lo son la selección y capacitación del personal, es por esto que, identificando esas posibles causas, se plantean estrategias dirigidas a solucionar las situaciones encontradas frente a las necesidades de la empresa, donde la motivación y la selección juegan un rol fundamental.

PRISECOM está ubicada en Pasto, Nariño, fundada en el año 2017 cuya misión se define como “somos una empresa especializada en prestar los servicios profesionales de construcción, consultoría, diseño, formulación, ejecución e interventoría de proyectos de ingeniería eléctrica, mecánica, electromecánica, civil y telecomunicaciones. Orientando los esfuerzos hacia la satisfacción de nuestros clientes, la preservación y cuidado del medio ambiente y garantizando el

bienestar de nuestros colaboradores y la sociedad”. Su visión es la de ser “en los próximos cinco años la mejor alternativa para nuestros clientes. Posicionados a nivel nacional y caracterizados por el cumplimiento y calidad de nuestros servicios. Logrando fortalecer nuestras unidades de negocio, encaminados hacia el crecimiento y sostenibilidad empresarial”.

Por un lado, la selección del personal, entendida por Portuondo Noel como “la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal” (p. 19), con miras a la optimización de la productividad y el incremento de la satisfacción en el trabajo”, ello en tanto brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo de los mismos.

La dificultad no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí reside la necesidad de contar con los elementos que guíen este diseño del proceso de selección, permitiendo así un reclutamiento más eficaz para que las personas cumplan con los requisitos establecidos y que ingresen para desempeñar y ejercer su cargo. Por otro, la motivación es un elemento clave no solo para aumentar la productividad de sus laborantes, también lo es para asegurar una adecuada interacción y comunicación entre los miembros de la empresa, mantener niveles adecuados de atención para evitar accidentes laborales y propiciar la satisfacción laboral y disminución de la incertidumbre a favor de un proceso de retención de talento humano.

Es así como las principales categorías que conformaron el marco teórico fueron: Recursos humanos, Gestión humana, Selección científica del personal y Motivación. Por ello la propuesta de desarrollo se enmarcó como un proyecto que pretendió entregar como producto final un manual de selección de personal para facilitar dicho proceso en la organización mediante la

entrega de instrumentos tales como un modelo de entrevista semiestructurada, dos instrumentos psicométricos y una guía para el proceso de aplicación de estos y de su posterior análisis de la información recolectada, todo ello en aras de que permitan evaluar la idoneidad del aspirante y directrices que sean guías para la puesta en escena del proceso; siendo previo a todo esto el análisis de la documentación de la empresa relevante a este aspecto y la recolección de información por parte de los trabajadores actuales y antiguos.

Se encuentran posibilidades de mejora desde el proceso de la Vinculación y de Control desde el diagnóstico de ubicación e instrucción (inducción laboral que se realiza de forma general sin un empalme al puesto de trabajo como tal) y en el seguimiento evaluativo de los trabajadores (si bien la organización posee un formato para ello, no lo está empleando a cabalidad); en tanto las dimensiones aplicación, mantenimiento y desarrollo parecen estar en orden. Se puede aseverar que los resultados son esperados para una empresa que aún está en categoría de micro empresa, e incluso algunos de sus resultados son superiores para dicha etapa de crecimiento empresarial. Desde el análisis de los documentos provistos por la organización, se observó que hay presencia de la monografía ocupacional (descomposición del puesto de trabajo en sus elementos constitutivos susceptibles a análisis), así como las inferencias de los requisitos que ha de cumplir el aspirante, sea administrativo u operario.

Por otro lado, a la luz de la información recolectada y registrada en la lista de comprobación y los documentos provistos, se presentan deficiencias en los momentos de provisión de instrumentos de selección (dado que no se cuenta con ninguno), medición de variables y entrevista científica de selección (puesto que ambos procesos, de lleno, no son llevados a cabo durante la selección del personal). A partir de esto se genera la discusión, las conclusiones y las recomendaciones, además del manual como producto de desarrollo.

## 2. Antecedentes o estado del arte

Dentro de los trabajos publicados internacionalmente se encontró el trabajo de Olga Lidia Martínez *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo social* de la Universidad Privada del Norte-Perú (2019), que realizó una investigación en los procesos claves de la gestión de recursos humanos desde el reclutamiento y selección del personal (Martínez 2019), este trabajo presenta apreciaciones relacionadas con Implementación del proceso de selección para la contratación del personal.

Por otro lado, Br. Portuondo Noel en el proyecto de investigación “Selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores” la investigación tiene como objetivo “determinar la relación de la selección del personal con el desempeño laboral con los trabajadores” (Portuondo, 2018). Este proyecto se concluye la existencia de una correlación media significativa entre el buen desempeño laboral y el proceso de contratación e inducción.

En esa línea investigativa, en la universidad de California se presenta en su repositorio la presentación de Armando Ortiz Guzmán. “Nuevos escenarios para el reclutamiento y selección de personal” como objetivo general “Descubrir nuevos escenarios para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección del personal” El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. (Ortiz 2018)

Dentro de los trabajos publicados Nacionalmente se encontró el trabajo de Cantero Galeano “la inteligencia artificial en los procesos de selección” tiene como objetivo general realizar un análisis completo de la inteligencia artificial ocupa actualmente en la gestión y selección de personal. (Galeano 2021). Con este artículo se puede determinar cuál será el papel de las tecnologías en el futuro en dichos ámbitos.

Siguiendo con la línea investigativa se puede observar en el repositorio de la Universidad Cooperativa de Colombia con su artículo; Sistema de gestión de los procesos de selección de personal para la empresa AFQ S.A.S. (López 2019), también pudo encontrarse en el artículo de la Universidad Nacional de Colombia, Vera-Barbosa, modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia, tiene como objetivo identificar las necesidades de gestión del talento humano que presentan las pymes del sector de servicios vinculado en la asociación colombiana de pequeños y medianos empresarios, para diseñar un modelo de gestión del talento humano que contribuyan en el mejoramiento de los procesos internos de la organización. (Vera 2019).

Siguiendo esta línea se encuentra en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano *Propuesta de mejoras para los procesos de selección e inducción en el desempeño de los empleados de la empresa eléctrica de Guayaquil* (Desiderio 2019), el cual propone mejoras al proceso de selección/inducción para elevar el desempeño de los empleados, generando una buena ganancia para la empresa. Por su parte Esponda hace una aplicación web para la selección de personal por medio de intervalos difusos de evaluación (2018). En la Universidad Nacional abierta y a Distancia (UNAD), se diseñó del proceso de selección de personal de la empresa *Technical Urservices S.A.*, teniendo como objetivo diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal para esta, ubicada en la ciudad de Bogotá. (Duque 2020).

Siguiendo esta línea de investigación, se encuentra el trabajo de Leguizamón Pardo de la Universidad Militar Nueva Granada “Uso de metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano (Leguizamón 2021) se busca ejecutar técnicas innovadoras en sistemas y tecnologías de la información, brindando así un mayor valor organizacional. Finalmente encontramos el trabajo de Peñaloza Martínez de la Universidad

Pontificia Bolivariana “estructuración del proceso de selección de personal y orientación a la gestión del talento humano en la empresa Koba Colombia. (Peñaloza 2020). Estos proyectos profundizan y dan un panóptico que relaciona la problemática que se describe a continuación y permite la orientación de la presente investigación.

### **3. Planteamiento del problema**

PRISECOM S.A.S. es una empresa miPyme que ha venido evolucionando con sus cambios y manteniéndose en el mercado actual ya que se dedica a prestar los servicios profesionales de construcción, consultoría, diseño, formulación, ejecución e interventoría de proyectos de ingeniería eléctrica, mecánica, electromecánica, civil y telecomunicaciones, obteniendo así una cantidad de contratos donde se consideran altamente competitivos; sin embargo, dentro de sus procesos empresariales, no cuenta con un proceso establecido para la selección y contratación de su personal, lo que conlleva un elevado índice de contratación y rotación. Por ello, los procesos de selección, productividad, rentabilidad, satisfacción del cliente e imagen de la empresa dependen en gran medida de la formación, coordinación y motivación de estos. Para que la empresa funcione correctamente, las personas que la integran deben conocer, querer y poder trabajar adecuadamente, por esta razón la mala gestión del personal puede causar problemas que pueden perjudicar el desempeño de esta.

Los procesos de selección son indispensables para la adecuada prestación del servicio que brinda cualquier empresa, repercutiendo directamente en la economía del país; bien dice Páez (2010) que “la competitividad y productividad de los países depende fundamentalmente de la calidad y capacitación de los recursos humanos y de la manera de gestionar este activo”, el inconveniente radica en que los problemas relacionados con el talento y la calidad de la capacidad

humana se resuelven siempre en el área directiva de la organización; quienes están en estos cargos, si bien pueden conocer varias esferas de la organización, es complejo poseer todos los conocimientos para poder dar solución a cada uno de manera pronta y oportuna.

Lo anterior bien puede remitirnos a la necesidad de un trabajo, en primera instancia, multidisciplinar, donde la presencia de variados campos del conocimiento puede apoyar a la formulación de cambios positivos en la organización; posteriormente, el trabajo interdisciplinar permitirá una mayor comunicación entre áreas y trabajadores en cuestión, donde cada uno puede llegar a aportar desde sus conocimientos y experiencias a los procesos que requieren de actualización; referentes al proceso de selección, la psicología posee fundamentos científicos con los cuales aportar a la resolución de los conflictos planteados.

Cabe destacar que en organizaciones que demuestran en sus indicadores calidad total, los problemas se fragmentan en pequeñas unidades para facilitar su abordaje y posterior resolución (Woolfolk A, 2010, p.162). Por ende, la novedad del proyecto no radica en la generación de nuevos conocimientos o de nuevos procesos como tal, se trata de colaborar a economía del país al brindar herramientas con sustento científico (valor agregado) a las empresas miPymes que se encuentran compitiendo en el mercado colombiano; esto permite que haya mejores oportunidades y, de darse una experiencia satisfactoria, replicar el modelo utilizado hacia otras organizaciones, colaborando a un proceso ya existente: La optimización del mercado laboral. Lo anterior plantea la siguiente pregunta problema: ¿Cómo fortalecer el proceso de selección para la contratación del personal de la empresa PRISECOM S.A.S. para el año 2022?

#### **4. Justificación**

Las empresas miPymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) son aquellas que fueron creadas, organizadas y conformadas como parte de los grupos internos de trabajo del Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia. la Micro empresa posee menos de 10 trabajadores en todas sus dependencias; al estar iniciando su proceso de acople en el mercado laboral, hacia un o unos nichos específicos, el capital inicial y posteriores ingresos en los primeros 3 años suelen ser la principal causa de que tengan una alta tasa de fallo en el mercado colombiano.

Para PRISECOM S.A.S. cumplir con procesos de selección del personal permite a los empleadores diversificar con calidad la fuerza y potencial de trabajo si se realiza externamente. No se trata solamente de desarrollar competencias internas, sino de saber captar a aquellos trabajadores con mayor potencial. Esto puede ayudar a la compañía a abordar y trabajar con una base de clientes más grande (logrando aumentar sus ingresos), a la vez que innovar e implementar múltiples filosofías de trabajo que sean acordes con las filosofías de vida de cada laborante, logrando una adecuada y no forzada apropiación de la visión y misión de la organización (mantenimiento del personal).

En el proceso de reclutamiento y selección de personal se requieren una serie de pasos y pruebas para determinar qué candidatos cumplen con las condiciones necesarias para cubrir los puestos vacantes. Estas pruebas deben diseñarse de acuerdo con las necesidades de las divisiones que se requiera para cubrir el puesto (por ello no siempre se puede escoger un plan de selección existente y aplicarlo), teniendo en cuenta metas, objetivos, conocimientos, habilidades, etc. A su vez, se ha de tener en cuenta no solo las competencias netamente relacionadas con las labores a realizar, también ha de tenerse en cuenta las habilidades blandas (comunicación asertiva, liderazgo, capacidad de escucha, capacidad de trabajo en equipo...) que permitirán a futuro una adecuada y

sana generación del clima y cultura organizacional. Los pasos se anclan a 3 objetivos: Captación, vinculación, aplicación y mantenimiento del personal.

Lo anterior lleva a la necesidad de considerar que, en muchos casos, el candidato más idóneo no es la persona más preparada/experimentada, más allá cabe preguntarnos si los candidatos al puesto de trabajo poseen las características psicológicas adecuadas además de verificar si sus intereses y valores (filosofías de vida) se alinean con las orientaciones de la empresa (misión/visión). Para determinar qué candidato es más propicio es importante determinar los requisitos para el puesto en cuestión: Sus características, calificaciones, potencial a desarrollar. Este es el primer paso del proceso de selección de personal: El análisis científico del puesto de trabajo, verificando las labores a desempeñar y las habilidades requeridas; ello configura la pertinencia del proyecto de investigación en cuestión.

El interés de PRISECOM S.A.S. en la propuesta radica en: Aumentar la calidad del servicio prestado al lograr captar, vincular y mantener a sus laborantes; reducir los gastos originados de la constante rotación y contratación de empleados de la organización; aplicar metodologías de carácter científico que permitan un mejor proceso de selección y la captación de personal altamente calificado para la empresa y sus funciones; lograr generar motivación en sus trabajadores al estar estos en un puesto que les exija sobremanera y que tampoco les haga sentir que están sobre calificados para el mismo.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

- Fortalecer el proceso de selección para la contratación del personal de la empresa PRISECOM S.A.S.

## 5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de la documentación suministrada por la organización para evaluar las características encontradas que favorezcan la elaboración del diseño de proceso de selección para la empresa.
- Contactar con el personal actual contratado y personal antiguo no contratado de la empresa PRISECOM S.A.S. para así definir el proceso de contratación del personal que se ha venido realizando.
- Diseñar un manual que aporte al fortalecimiento del proceso de selección del personal de la empresa.

## 6. Marco teórico

### Recursos humanos

El talento humano, denominación actual desde un enfoque más humano desde el ya empleado concepto de recursos humanos (RR.HH.), según Dolan (1999), es una división dentro de la empresa que gestiona todo lo relacionado con el personal, abarcando desde el reclutamiento, selección, contratación, incorporación o bienvenida, hasta la capacitación, promoción, salario, contratos y despidos. En definitiva, el departamento de RR.HH. debe trabajar para todas las personas (equipo humano) de la empresa. Los recursos humanos son fundamentales para cualquier organización que necesite crecer y contratar a los mejores y más capacitados trabajadores para cada puesto, o para ayudar a los empleados de la empresa a seguir desarrollándose, formando y creciendo (capacitación) (Dolan, 1999).

La primera persona que acuñó el término RR.HH. fue el economista John R. Commons, quien dijo en el libro "Wealth Distribution" (1984); el término se hizo popular y las empresas comenzaron a tratar a sus trabajadores como activos de capital dentro de la empresa. Entre el final de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) y la Gran Depresión (1929-1933), se puede imaginar el auge del departamento de recursos humanos, tiempo durante el cual surgieron nuevas leyes que obligaron a las empresas a realizar ciertos cambios que aumentarán la sensación de seguridad y estabilidad laboral de una sociedad temerosa de los efectos de la crisis económica que les permeaba. Las funciones sociales y el departamento comenzaron a desarrollarse y fusionarse con el estado actual (Commons, 1984, p.35-39).

Con lo anterior se puede prever que tanto hombres y las mujeres son parte esencial para que una organización logre sus objetivos. En un adecuado proceso de desarrollo en pro de alcanzar las metas organizacionales, nunca se pierde la dignidad de las personas puesto que solo prestando atención a las necesidades humanas puede desarrollarse y crecer una organización. La relación entre personas y organizaciones es un factor fundamental. Como explican Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), una empresa es un lugar posible para que las personas descubran una de las actividades humanas más importantes: el trabajo.

Por lo anterior, se debe tener en cuenta que así, por grande o pequeña que sea, cualquier empresa debe contar con un director o departamento de recursos humanos. Esto es fundamental porque es la división encargada de gestionar a las personas que integran la empresa, sus capacidades (talento humano) y velar por la salud de estos (Commons, 1984, p.35-39). De forma más precisa, algunas de las funciones más importantes de esta dimensión u área organizacional son: Mejorar las habilidades de los empleadores; mejorar el desempeño del equipo; asegurar los planes de carrera de los empleados; contratar nuevos talentos; asegurar la comunicación de carácter

individual y colectivo; asumir la carga administrativa del equipo; monitorear el clima y cultura de la empresa y la marca del empleador.

Cabe resaltar la postura de Rubió (2015) respecto a los recursos humanos desde el concepto de *eficiencia social* y *eficiencia económica* (p. 5). La primera es entendida como la atención que la empresa dispensa a los intereses de las personas y su entorno; en tanto la segunda es entendida como los beneficios obtenidos por la empresa. Así, tenemos que “Cuando la eficiencia social... se corresponda de manera proporcionada con la eficiencia económica... se dispondrá de un modelo equilibrado de responsabilidad social empresarial, que fortalecerá su posición en el mercado” (Rubió, T., 2015, p. 5).

Una adecuada eficiencia social permite que el factor clave de los trabajadores, la motivación, se mantenga en óptimas condiciones para que así su trabajo se vea potenciado desde un clima y cultura organizacional amigables con sus integrantes de todos los niveles jerárquicos de los que se componga la organización en sí. Lo anterior da paso a la pregunta sobre qué hacer con esos recursos humanos, cómo aprovecharlos al máximo tanto en beneficio de las metas de la empresa y del laborante en cuestión, lo que se denomina actualmente como Gestión Humana.

### **Gestión Humana**

Con la llegada de la revolución industrial en el siglo XVIII, se dio la necesidad de aumentar el nivel de especificación de las tareas en las organizaciones, aspecto que solo se había visto antes de los cuerpos de conocimiento como tal (como la psiquiatría que se derivan como una subespecialidad de la medicina). Ello trajo consigo la necesidad de ejecutar una serie de procedimientos técnicos que contribuyeron a la gestión eficaz de los trabajadores dentro de la organización y la consecución de objetivos; esto es lo que hoy día llamamos “Gestión Humana”.

Raúl de Diego Vallejo (2015) define el análisis de puestos de trabajo como el “proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender... al nivel de las operaciones, acciones, movimientos...” (p. 126); añade que “por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo” (p. 126). Esto, el Análisis de Puestos (APT) y la Descripción de Puestos (DPT) conforman la Valoración de Puestos de Trabajo (VPT).

La VPT puede definirse como una técnica que señala el valor de un puesto de trabajo dentro de una organización en función de los demás puestos y su contribución a la consecución de los objetivos de la misma. Esto es lo que lleva a dicha empresa a generar un APT y DPT. Lo anterior conforma el primer paso de la selección de personal puesto que se requiere alzar del puesto de trabajo para reconocer las habilidades y competencias técnicas y humana que ha de requerir. La relación de los RR.HH. y la selección del personal radica en que, un adecuado proceso de selección, aumenta el % de éxito y consecución del objetivo “llevar a cabo un determinado plan estratégico de la forma más productiva posible” (Vallejo, R., 2015, p. 127); a fin de cuentas, son recursos que, como los financieros u otros, se ponen a disposición de la organización y sus integrantes para marcar diferencia y competir en el mercado laboral

Al tener claridad sobre estos aspectos, se puede proceder a los cinco Macro Procesos de la Gestión Humana: Vinculación, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control (Vallejo, R., 2015, p. 127).

**Vinculación:** Refiere a todas aquellas actividades necesarias para la identificación e incorporación del talento humano requerido por la organización. Entre sus procesos incluye: Planeación de requerimientos, análisis de cargos, reclutamiento, selección y contratación (este será

el macroproceso al cual se pretende enfocar el presente estudio) (Vallejo, 2015, p. 127).

**Aplicación:** Se enfoca en la utilización eficiente y eficaz del talento humano de la organización, incluyendo entre sus procesos: Asignación de funciones, inducción, adecuación de la persona al cargo y gestión del desempeño (Vallejo, 2015, p. 127).

**Mantenimiento:** Refiere la intención de propiciar las condiciones organizacionales que permitan un alto desempeño del personal, incluyendo como procesos a llevar a cabo: Remuneración, beneficios/programas de bienestar general, salud ocupacional, relaciones laborales, clima organizacional y comunicación (Vallejo, 2015, p. 127).

**Desarrollo:** Hace referencia a los requerimientos de la organización de emplear personal efectivo y motivado para lograr los resultados esperados y potenciar adecuadamente las capacidades de estos para atender adecuadamente los retos organizacionales. Incluye: Entrenamiento y capacitación, planes de carrera, desarrollo gerencial y desarrollo organizacional (Vallejo, 2015, p. 127).

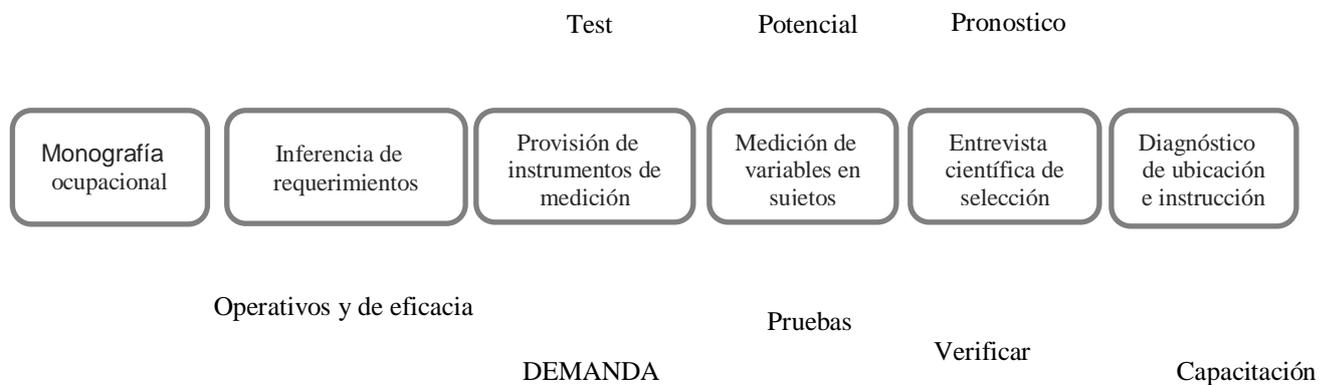
**Control:** Remite al monitoreo, evaluación y ajuste de la gestión del personal a los requerimientos de la empresa. Incluye: Sistemas de información de personal, auditoría de talento humano y sistemas de medición de gestión del talento humano (Vallejo, 2015, p. 127).

### **Selección científica del personal (Vinculación)**

Londoño y Arcila (2013) conceptualizan este proceso como “selección científica del personal”, la cual describen como un “conjunto de técnicas y procedimiento para el diagnóstico de ubicación laboral, teniendo en cuenta la demanda real del puesto y el potencial del desempeñante, con miras a la optimización de la eficiencia y al incremento de la satisfacción personal en el

trabajo” (p. 187). Para ello, elaboraron un esquema de todos los pasos que ha de contener un proceso de selección que busque ser de carácter científico (gráfico I).

Sus apreciaciones al respecto difieren de la selección de personal clásicamente entendida al tener un gran énfasis en los procesos de diagnóstico de las diferentes fases de la selección como herramientas de base científicamente sustentada por la investigación en el campo, además de la importancia dada a la satisfacción no solo en términos organizacionales, sino también personales del laborante; difiriendo ello de los modelos de contratación que netamente tienen en cuenta criterios aleatorios de selección o no fundamentados en una teoría particular que den cuenta del porqué se está realizando el proceso de dicha manera particular, o que, una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección, se deja a un lado el proceso de inducción y el de seguimiento evaluativo.



***Gráfico I, modelo de selección científica del personal creado por Héctor Londoño Sáenz y María Patricia Arcila Rincón. Tomado de: Teoría del Desarrollo Humano y Organizacional, Fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad, p. 190.***

Partiendo de la ilustración anterior, se procederá a explicar, de forma breve, los aspectos que componen aquellos procesos de selección que son de carácter científico:

- La **monografía ocupacional** hace referencia a la descomposición del puesto de trabajo en sus elementos constitutivos para su adecuado análisis.
- Con lo anterior se posibilita realizar la **inferencia** de requerimientos que los futuros aspirantes han de poseer en términos de aptitudes y habilidades generales o específicas.
- La **provisión de instrumentos de medición** se enfoca en obtener un conocimiento completo, real y objetivo del laborante que aplica al puesto de trabajo, enfocado en la obtención de información concerniente a los recursos humanos para un adecuado proceso de selección, donde la psicología y sus pruebas psicométricas son de ayuda.
- La **medición de variables** se refiere a la aplicación de las pruebas escogidas.
- La **entrevista científica de selección** se detalla como “la interlocución persona, directa, dinámica, dialogada y de comunicación auténtica entre una persona en proceso de evaluación y un psicólogo evaluador idóneo, con parámetros de retroalimentación para la verificación del proceso de selección y de proyección para el diagnóstico adecuado de ubicación laboral” (Londoño y Arcila, 2013, p. 191).
- Si el candidato o candidata es seleccionada, se inicia el proceso de inducción del puesto a la organización (denominado como **Diagnóstico de ubicación e instrucción** por Londoño y Arcila, 2013, p. 191), el cual se da de forma didáctica, programada, dirigida al conocimiento integral de la organización por parte del laborante, yendo de lo particular (el puesto de trabajo) a lo general (la institución).

- Finalmente, se ha de llevar a cabo un permanente proceso de **seguimiento evaluativo** en aras de predecir las necesidades de crecimiento del laborante en cuestión mediante el desarrollo de sus potencialidades.

Lo anterior es lo que los autores en cuestión han denominado *Selección científica del personal*; dicho proceso, con sus pasos debidamente abordados, ayuda a que el proceso en cuestión se desarrolle de forma ética y responsable por parte de las organizaciones; Rodríguez, Navarrete y Bargsted (2017) mencionan en su estudio, donde entrevistó a 40 psicólogos/psicólogas de Chile que realizaron procesos de selección de personal, que 32 relataron ser testigos o partícipes directos en situaciones de conflicto ético, el problema más frecuente fue la discriminación de candidatos/as (32 de 40 psicólogos), favorecimiento de candidatos/as (8), solicitud de adulteración de informes psicolaborales (8), metodologías inadecuadas en los procesos de selección (8) y difusión indebida de instrumentos y procedimientos técnicos (p. 168).

Si tenemos en cuenta que Chile es un país cuyas normas y leyes laborales están más actualizadas y en mayor rigor de aplicación que en el territorio colombiano, es factible suponer que la incidencia de estas faltas éticas es aún mayor que la descrita anteriormente. Volviendo a Rubio (2015), encontramos que ello es una clara falta a los principios de *eficiencia social* y *eficiencia económica*; la primera en tanto no se vela por los intereses de los trabajadores como tal, sino que se sigue una directriz dada por cargos superiores que responde netamente a intereses ajenos. Lo segundo en tanto dicha selección, al estar “adulterada”, pierde todo su carácter científico y se pierde la capacidad de asegurar que la persona seleccionada sea la idónea para ese cargo, lo que puede devenir en repercusiones tanto sociales como económicas para la organización, sumado a posibles conflictos en el clima de la organización.

### **Motivación**

En términos de salud mental, Londoño Sáenz habla sobre el “proceso terapéutico de crecimiento del binomio hombre-puesto”, el cual expone a la luz de tres situaciones de desajuste que pueden ocurrir en el puesto de trabajo: Potencial mayor que la demanda del puesto de trabajo; potencial menor que la demanda del puesto de trabajo; potencial correspondiente a la demanda del puesto de trabajo.

**Potencial mayor que la demanda:** Se puede dar un desajuste que causa baja autoestima, inseguridad laboral e indiferencia al autodesarrollo, esto genera una “subutilización del recurso humano ya que repercute en el deterioro de la productividad global de la organización” (Londoño y Arcila, 2013, p. 188).

**Potencial menor que la demanda:** Se puede dar un desajuste que causa angustia, tensión permanente, inseguridad laboral, insatisfacción, imposibilidad de acceder a las motivaciones superiores de autoestima y logro. Esto genera “subutilización de los recursos del trabajo por parte de la organización, lo cual también deteriora la productividad global” (p. 188).

**Potencial correspondiente a la demanda:** Este, el caso óptimo a generar en toda organización, puede generar un temporal equilibrio psíquico, satisfacción pasajera, etc. “Por la dinámica de la organización en un momento dado el equilibrio se rompe y el caso se deflacta a una cualquiera de las alternativas anteriores” (p. 188). Sin embargo, “de no suceder esto, se detiene la dinámica, se cae en la resignación y el sistema entra en el estatismo que detiene el crecimiento” (p. 189).

Como bien se menciona, lo esperado es que dicho equilibrio se vea afectado en algún momento dado que, o bien el laborante ha adquirido competencias a lo largo del tiempo (tanto a nivel externo como interno de la organización) que hacen que la tarea a desempeñar sea de mayor facilidad a comparación de cuando ingreso a la organización, o bien sea que las demandas del

medio complejizan la realización de la tarea en cuestión, lo cual puede darse debido a la implementación de nuevas tecnologías, nuevas directrices, nuevos pasos en el proceso, etc. A partir de allí, la organización ha de tomar medidas; para el caso 1, ascensos, promociones o aumentos de sueldos: para el caso 2, la medida más recomendada es generar procesos de capacitación del personal, dado que esto podrá aumentar los recursos con los que dispone la persona para hacer frente al cargo y, además, generar nuevas habilidades o competencias que le permitan aumentar su potencial y pasar al escenario 1.

Sobre el panorama actual colombiano se tiene, desde PYMES (citado por Ronquillo, 2018), que “en la actualidad las empresas e instituciones del sector público o privado padecen problemas relacionados al condicionamiento de sus necesidades y estas unidas a los mecanismos que no proporcionan motivación adecuada, [logrando] una escasa labor productiva” (p. 03). Se encuentra desde el estudio de Ronquillo que es notorio el impacto que la comunicación, también denominada comunicación interna o externa, puede tener sobre la motivación, ya que permite asociar el trabajo individual con los objetivos que tiene la empresa y los propios, que el colaborador entienda y apoye/aporte en el logro de la misión y visión de esta, conocer los valores de la organización, obtener una alta motivación en la tarea diaria, alcanzar una mejora en la satisfacción y la productividad laboral (p. 07).

Catalá Pérez (citado por Ronquillo, 2018) entiende la comunicación organizacional como la transmisión dinámica de mensajes verbales y no verbales dentro de la organización. Algunos de los factores que propician la buena comunicación entre miembros laborales son la percepción, la empatía, la atención, el sentido de pertenencia a la empresa, el ambiente y otros (p. 26). Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) elaboran una serie de características a tener en cuenta para una adecuada motivación desde el clima de la organización:

- **Ambiente físico:** Basado en el lugar y equipo para realizar las labores, nivel de temperatura, insumos para el día de labor, acceso a alimentos, entre otros.
- **Características estructurales:** Abarca desde la misma estructura forma de la organización, hasta la manera en cómo se dirige la empresa y las decisiones a tomar.
- **Ambiente social:** Implica la comunicación entre el personal de la organización, incluyendo los conflictos entre estos.
- **Características personales:** Abarca desde la motivación hasta la actitud, expectativas, formas de comunicación, lenguaje verbal, no verbal, que cada colaborador posee.
- **Comportamiento organizacional:** Indica varios factores como la productividad, rotación, ausencias, grado de tensión, manejo del estrés, sobrecarga laboral, etc.

A partir de las categorías desglosadas hasta el momento se pretende, en primer lugar, realizar un análisis de los documentos propiciados por la organización que más relevancia tengan a la luz del proceso de selección y la motivación del personal; a partir de allí se podrá aunar la información encontrada con lo plasmado en el marco teórico para dar paso a la elaboración de una lista de comprobación que permita recabar información de los trabajadores actuales y anteriores a la empresa acerca del conocimiento, manejo de los documentos, el proceso de selección y acerca de algunos aspectos hasta el momento considerados importantes a conocer previo a la contratación de un aspirante, sea administrativo u operativo.

Cuando el proceso de análisis y recolección de la información finalice, se podrá partir de los resultados a la elaboración de un manual de selección de personal que ayude al desarrollo de este proceso; además de poder desglosar los conceptos aquí propuestos para que sean de fácil lectura y comprensión para el gerente, permitiéndole aumentar sus conocimientos en materia del

proceso de selección y pueda aportar al crecimiento de la empresa; es por esto que el proyecto se enmarca como uno de tipo “propuesta de desarrollo”.

## 7. Metodología

La propuesta de desarrollo es un proyecto que pretende entregar como producto final un manual de selección de personal para facilitar dicho proceso en la organización PRISECOM S.A.S. En primer lugar, se determinó aquellos actores que tuviesen información relevante para reconocer el estado actual del proceso de selección de personal que la empresa está llevando a cabo; para ello se tuvo en cuenta el personal laborante actual y parte del personal que llegó a laborar en la misma en los últimos doce meses a partir de marzo de 2022, esto en aras de dar cumplimiento al primer objetivo específico del estudio.

Se solicitó al gerente algunos insumos a manera de documentos que son relevantes para el proceso de selección de personal, entre los cuales figura el “Manual de funciones”, “Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)”, “Plan de trabajo anual”, “Plan de capacitación anual”, “Modelo de encuesta de condiciones de salud y de perfil sociodemográfico”, “Manual de procedimiento para las actividades de promoción y prevención de salud y accidentes laborales”, “Mecanismos de comunicación”, “Matriz de mejora continua” y “Plan de estilos de vida saludable y entornos laborales”.

A partir de la lectura de estos y las categorías que figuran en el marco teórico (gestión humana, selección científica del personal y motivación) se generó una lista de comprobación (*check list*) con ítems conformados por un enunciado en forma de pregunta y una serie afirmaciones al respecto con posibilidad de respuesta de “Si” y “No” para obtener información acerca de cuatro aspectos: Si existió entrevista laboral y que se preguntó en esta (1), si hubo aplicación de pruebas

o diálogo en torno a la motivación (2), si se llegó a indagar sobre sus competencias generales (3) y si conocieron alguno los documentos de *Manual de funciones, mecanismos de comunicación, matriz de mejora continua* (4). Las listas de comprobaciones son de ayuda para la verificación y monitoreo de una tarea o serie de resultados a lograr; para el caso actual, se utilizó con el fin de recolectar información que permitiese acercarse al resto de los elementos que conforman el proceso de selección de la empresa y si se están dando o no (verificación).

Con la información recolectada hasta este punto se pudo aproximar al estado actual del proceso. Se contactó un total de 11 ex-trabajadores de un total de 20 en los últimos 12 meses, además de acceder a los 4 trabajadores actuales, para conformar una muestra significativa de 15 personas; esta fue conformada por el gerente, la administradora, personal de instalación de redes eléctricas actual (2) y 11 ex-operarios cuyo contrato finalizó en los últimos 12 meses.

A partir de allí, se comenzó a trabajar en el objetivo específico tres, el cual radica en realizar el producto final que estuvo conformado por los siguientes apartados: Introducción, objetivo, alcance, definiciones y términos pertinente al proceso de selección, responsabilidades y funciones en la selección de personal, modelo de entrevista semiestructurada, teoría de las anclas de carrera de Edgar Schein, “d2” test de atención y pasos recomendados del proceso de selección del personal.

La entrevista se define como aquel proceso de interlocución persona a persona, directo, dinámica, dialogada y de comunicación auténtica entre una persona en proceso de evaluación y, generalmente, un psicólogo evaluador, con parámetros de retroalimentación para la verificación de proceso de selección y de proyección para el diagnóstico adecuado de ubicación laboral. Su modalidad específica (Perpiña, C., 2012, p. 26-27), la entrevista semiestructurada, se caracteriza dado que sus preguntas constan de un nivel mínimo de estructuración; por ejemplo, el guión de

la misma está formado por áreas concretas, con preguntas prefijadas, pero sin respuesta restringida, lo que permite un cierto grado de flexibilidad y también de objetividad en cuanto a preparación previa (p. 31-32).

El test “d2” pertenece a la categoría de los instrumentos que pretenden medir procesos mentales básicos como lo son la atención, concentración mental, esfuerzo o control atencional. A menudo definida como concentración, la atención selectiva puede definirse como la capacidad para centrarse en uno o dos estímulos importantes, mientras se suprime deliberadamente la consciencia de otros estímulos distractores. El constructo de vigilancia o atención sostenida, con el que la atención selectiva está relacionada, se refiere a la capacidad de mantener una actividad atencional durante un periodo de tiempo.

Por su lado, la teoría de las Anclas de Carrera de Edgard Schein pone de manifiesto cómo cada ser humano tiene su propio autoconcepto en relación con su talento, ética personal, habilidades y prioridades en el desarrollo de la carrera profesional, pues cada persona visualiza un modelo de felicidad diferente. Una persona tiene un buen anclaje, es decir, tienes raíces sólidas, cuando ha conseguido alinear sus sueños profesionales en la realidad de su puesto de empleo; es decir, ha conseguido materializar sus expectativas previas en el entorno presente. Esto supone una extraordinaria inversión en bienestar psicológico, puesto que la principal frustración nace de la oposición entre las metas previas y la aparente imposibilidad de ponerlas en práctica o imposición de ir en pro de metas no acordes a su motivación intrínseca.

## **8. Resultados**

En la tabla 1 se muestran los ítems que conformaron la lista de chequeo. Se obtuvo que, del total de 15 personas de la muestra (100%); de estas, el 100% no pasó por un proceso de selección estructurado pues no se tuvo aplicación de entrevista, ni de test de personalidad u otros test

psicométricos que indaguen acerca de las competencias laborales de los aspirantes; así mismo, el 100% refiere que no se le preguntó en algún momento sobre su cargo o labor de mayor dificultad y mayor facilidad a realizar, formas frecuentes de lidiar con la presión laboral y formas de actuar ante labores repetitivas. aspectos que se consideran importante a conocer para todo laborante independientemente de su cargo.

Temas indagados	Preguntas realizadas
<b>Respecto a la Entrevista de Selección</b>	Entrevista de selección (individual/grupal) (0%) Aplicación de test de personalidad (0%) Aplicación de test de competencias laborales (atención, memoria, manejo del estrés, habilidades comunicativas, solución de problemas, otros) (0%)
<b>Respecto a la motivación y competencias generales</b>	Motivaciones laborales (93%) Fortalezas laborales (80%) Habilidades laborales (100%) Experiencia laboral previa (100%) Cargo o labor que más dificultad le ha causado realizar (0%) Cargo o labor que con más facilidad ha llegado a realizar (0%) Formas en que suele lidiar con la presión laboral (0%) Forma de actuar respecto a labores repetitivas (0%) Aspectos laborales a mejorar (93%) Habilidades administrativas u ofimáticas (formularios, manejo de Excel, uso de Word, elaboración de documentos, otros) (100%)
<b>Respecto al conocimiento de</b>	Manual de funciones a su cargo específico (100%)

**insumos de la  
organización**

Misión y visión de la empresa (100%)
Planes de capacitación del personal (0%)
Pautas de seguridad y salud en el trabajo (100%)
Matriz de evaluación del desempeño (0%)

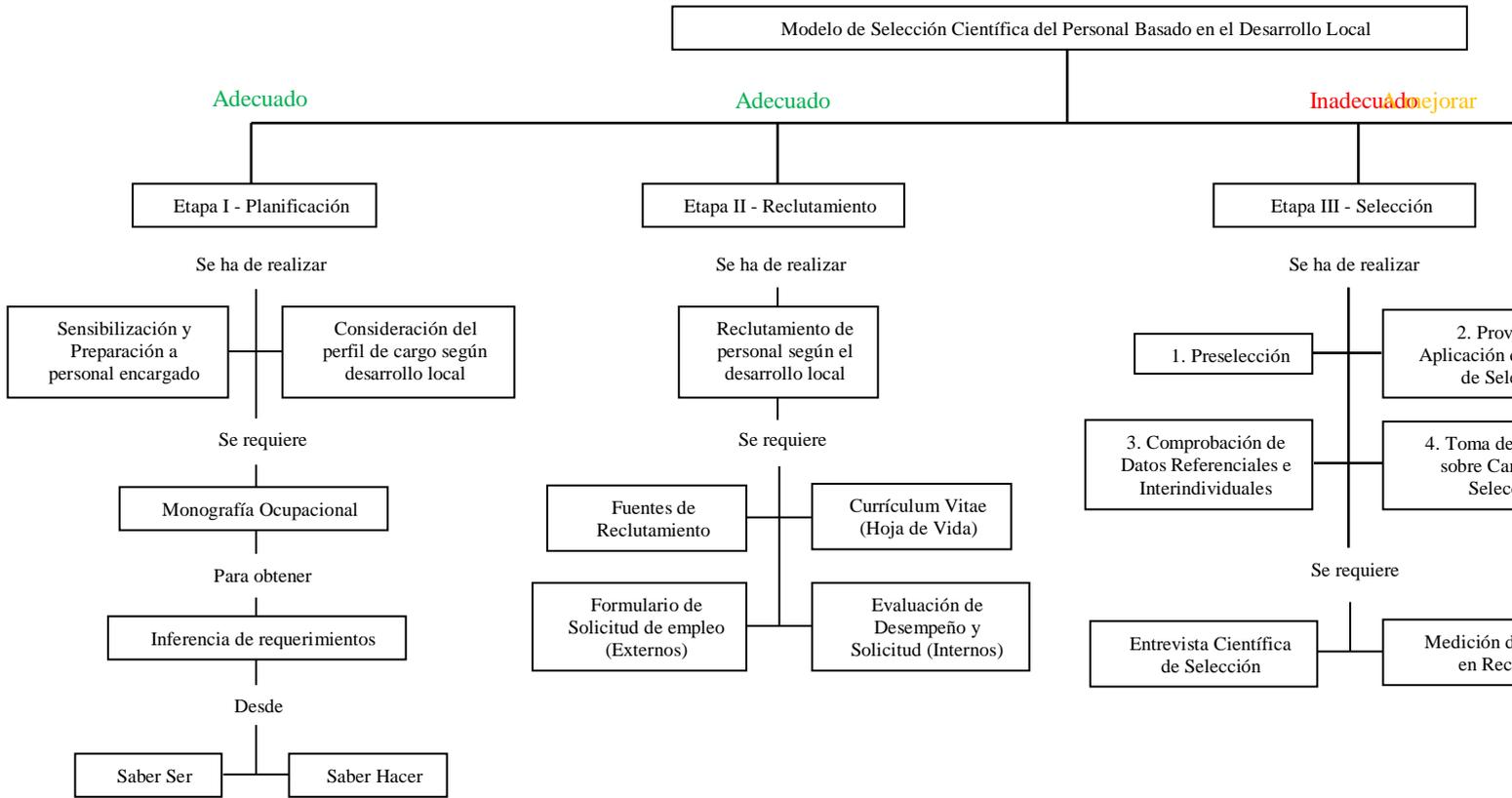
*Tabla 1; aspectos indagados e ítems que conformaron la lista de comprobación. Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada.*

El 93% (n= 14) refiere que se le indagó sobre sus motivaciones y fortalezas laborales, en tanto el 100% (n= 15) se le indagó acerca de sus habilidades laborales y su experiencia previa. En cuanto al conocimiento de insumos organizacionales, el 100% refiere no tener conocimiento acerca de los planes de capacitación de la empresa ni de su matriz de evaluación del desempeño; por el contrario, el 93% refiere que tuvo conocimiento de la visión y misión, en cuanto el 100% tuvo conocimiento del manual de funciones específicos a su cargo y de los planes de SG-SST.

Con esta lista de comprobación se obtuvo un panorama de las necesidades de PRISECOM a la luz del modelo científico de personal, plasmado en el gráfico II. Desde la categoría de trabajo “Gestión Humana”, visto desde los 5 macro procesos sugeridos por Vallejo (2015) se encuentra posibilidades de mejora desde el proceso de la Vinculación y de Control, en tanto las dimensiones aplicación, mantenimiento y desarrollo parecen estar en orden (si bien en esta última los trabajadores encuestados no tenían conocimiento de estos planes, el 73% (n= 11) recibieron en algún momento una capacitación). Adicionalmente se puede aseverar que los resultados son esperados para una empresa que aún está en categoría de micro empresa, e incluso algunos de sus resultados son superiores para dicha etapa de crecimiento empresarial.

Luego, desde el análisis de los documentos provistos por la organización, se observó que hay

presencia de monografía ocupacional (descomposición del puesto de trabajo en sus elementos constitutivos susceptibles a análisis), así como las inferencias de los requisitos que ha de cumplir el aspirante, sea administrativo u operario. Por otro lado, a la luz de la información recolectada por la lista de comprobación y los documentos provistos, se presentan deficiencias en los momentos de provisión de instrumentos de selección (dado que no se cuenta con ninguno), medición de variables y entrevista científica de selección (puesto que ambos procesos, de lleno, no son llevados a cabo durante la selección del personal).



**Gráfico II, análisis del modelo de selección científica del personal generado a partir de los marcos teóricos propuestos por Londoño, Arcila (2013); Martínez y Vargas (2019) y estado de sus respectivas etapas llevado a cabo por la organización PRISECOM S.A.**

Aspectos que se llevan a cabo y pueden mejorar son el diagnóstico de ubicación e instrucción (inducción laboral que se realiza de forma general sin un empalme al puesto de trabajo como tal) y en el seguimiento evaluativo de los trabajadores (si bien la organización posee un formato para ello, no lo está empleando a cabalidad).

Un aspecto a detallar más a fondo son los documento de “mecanismos de comunicación” y “matriz de mejora continua” pues estos se concentran netamente en el proceso de comunicación en lo referente a salud y seguridad en el trabajo que, si bien es indispensable en todo tipo de organizaciones, el documento se desaprovecha al dejar de lado otros procesos que pueden ser igual de beneficios, como lo es los mecanismos de comunicación entre administrativos y operadores no solo en este ámbito sino también en la escucha de los laborantes, algo que podría ayudar a la retención del talento humano pues los procesos de capacitación son efectivos , pero lo son más aún si se logra obtener una fidelización de los trabajadores en la organización.

A su vez, el hecho de no socializar el documento de “plan de capacitación anual” indica que no se está teniendo en cuenta las voces de los laborantes, algo que puede repercutir en sus niveles de motivación al no ser tenidos en cuenta y, consecuentemente, llegar a la de que no son un elemento importante en la configuración, avance y crecimiento de la organización. Lo anterior también se evidencia al no tener un documento que permita la comunicación de sus trabajadores mediante su experiencia (tanto externa como interna) y está en la organización de aspectos a mejorar en la organización; el documento “mecanismos de comunicación” podría mejorar en este aspecto y, más que abrumar a sus trabajadores al pedir sus opiniones, el efecto se tornará positivo al ser tomados en cuenta en decisiones que buscan impactar el crecimiento y desarrollo.

El no poseer un documento referente a la selección del personal permite inferir que la empresa PRISECOM entiende este proceso de contratación como uno de carácter simple, sin contemplar las diferentes aristas que se han de tener en cuenta más allá de los títulos del aspirante, su experiencia laboral o el factor recomendación; se está dejando de lado la indagación de aspectos

vitales como la motivación, no solo como el mero hecho de querer trabajar en la organización, sino más orientado hacia el aspecto de las formas y hechos que le mantiene motivado en su campo laboral, el manejo del estrés, sus aspiraciones (tanto internas como externas) en su plan de trabajo, las competencias con las que llega y puede desarrollar en la empresa, sus dificultades, oportunidades de mejora, temores y otros.

A la luz de todo lo expuesto hasta el momento, se puede inferir que, para la empresa PRISECOM, el proceso de selección de personal es un elemento que no transita de la dimensión económica y legal vista netamente como instrumento principal para captar nuevos laborantes; lo mismo podría decirse acerca de los procesos de ubicación, instrucción y seguimiento evaluativo, aspectos que si bien son importantes y de gran relevancia, aún no hacen el tránsito hacia un enfoque y conceptualización más humana, esto es, con mayor enfoque en el trabajador-aspirante y sus capacidades, pues aún se queda en lo instrumental y funcional, aspecto más evidente al hablar del proceso mismo de selección de personal, dado que no se cuenta con ningún documento que apoye la realización de esta, su importancia a nivel de la empresa y de sus laborantes.

Ahora, partiendo del gráfico II, previo a la propuesta de soluciones a cada una de las etapas del proceso de selección científica de personal mediante la creación del manual, ha de tenerse en cuenta que, al ser PRISECOM una empresa micro (desde la categorización de miPymes) se ha de tener presente el uso de los recursos para que haya un equilibrio entre el nuevo proceso de selección de personal y los gastos que este puede generar dado que, si el segundo resulta elevado, su utilidad se verá mermada.

Bajo este parámetro se propone el esquema del proceso. Si bien lo ideal es que el proceso sea llevado a cabo por un profesional en psicología o un auxiliar de recursos humanos, la entrevista, con el adecuado conocimiento de esta, es una técnica que puede ser llevada a cabo por cualquier persona, si bien el factor experiencia tiene mucho peso al momento de aplicar la misma. Gracias al formato de entrevista (que responde a una entrevista de tipo semiestructurada y dirigida), dado

el caso, puede ser aplicada por el gerente de la empresa. Dado que la organización cuenta con un manual de funciones (monografía ocupacional) (1), lo que les permite inferir de forma puntual los requerimientos que el aspirante ha de cumplir (inferencia de requerimientos) (2), y el presente manual entrega los instrumentos psicométricos a emplear (provisión de instrumentos de medición) (3), podemos continuar al cuarto y quinto paso del proceso (medición de variables) (4) (entrevista científica de selección) (5), mismo que podemos dividir en cinco momentos clave: Entrevista de selección; aplicación de las pruebas psicométricas; depuración de la información; interpretación de la información; toma de decisión.

**Entrevista de selección:** Se hará uso del formato adjunto a este documento; se requiere de un ameno contacto inicial que facilite el resto del proceso con el aspirante; al finalizar con las preguntas de este formato, se habla con el aspirante sobre la necesidad de aplicar dos test psicométricos breves para conocer el estado de su motivación y sus niveles de atención, aspectos ambos importantes de reconocer para un adecuado vinculamiento a la organización. Se espera que este apartado tome alrededor de 20 minutos. Como requisitos, se requiere que la persona a realizar el proceso tenga un conocimiento básico de la entrevista; de ser el profesional entrevistador un psicólogo, es idóneo que este conocimiento escale a moderado u avanzado.

**Aplicación de pruebas psicométricas:** Al finalizar la breve introducción a estas pruebas, se iniciará con el test de atención “d2”, dado que la persona estará en mejores condiciones de aplicación dado que sus niveles de atención y motivación no se verán mermados por la aplicación de un test previo; puesto que el “test de anclas de carrera” es solo responder a preguntas y no requiere de altos niveles de atención, concentración o motivación, su aplicación puede dejarse en un segundo momento. Se espera, para ambas pruebas, un estimado en tiempo de 30-40 minutos; estas pruebas, al ser de sencilla aplicación, es suficiente que una persona se familiarice con el manual y la hoja de respuestas para poder aplicarlo. Al finalizar esto, se puede dar por concluida la entrevista inicial con el aspirante. Como requisitos se considera menester el conocimiento

básico de las pruebas mencionadas, tanto desde la comprensión de sus componentes como la de su calificación; si el encargado es un psicólogo, se aspira a que estos conocimientos sean moderados y avanzados de estas.

**Depuración de la información:** A partir de estos procesos, ya no es requerida la presencia del aspirante y puede desarrollarse en el lugar que sea de mayor preferencia y comodidad para la persona que vaya a realizar esta labor. Se requiere de capacitación para hacer este proceso y familiaridad con los manuales y hojas de respuesta que, junto a la prueba sistematizada en Excel, que requiere conocimientos básicos del uso de herramientas ofimáticas, se pueda generar los procesos para sacar los resultados totales de estas.

**Interpretación de la información:** Este apartado es donde más requiere y aconseja la supervisión de un profesional en psicología pues, además de requerir conocimientos acerca de las pruebas, se requiere conocimiento de las teorías que subyacen y dan sustento a las mismas, lo que conlleva un conocimiento medio y avanzado en aspecto de la teoría de pruebas psicotécnicas, de tamizaje y de los procesos psicológicos de la motivación y la atención.

Lo que se recomienda, en caso de que los cuatro procesos anteriores hayan sido ejecutados por alguien diferente al profesional de psicología, es la asesoría de un consultor organizacional que permita inferir lo que los resultados están diciendo de la persona, puesto que se necesita de un análisis conjunto de ambos test, junto a la información recolectada durante la entrevista, para disponer de suficiente información para el paso final. Este proceso puede tomar alrededor de unos 30 minutos dependiendo de la experticia del profesional.

**Toma de decisiones:** En este paso final se sugiere crear un empalme con la interpretación de la información; así, si se ha contratado al consultor organizacional para dicha labor, se puede emplear el tiempo de contratación de este para que, mediante su experiencia y la información recolectada, pueda deliberar junto al gerente respecto a si el aspirante es apto para el cargo en

cuestión; al hacer esto, el tiempo de deliberación puede tomar un aproximado de 1 hora, con lo cual se tomaría 1 a 2 horas de contratación. Luego, posterior a la asesoría del profesional, se puede proceder al diálogo con otros miembros del personal si así se desea o considera necesario.

Los dos procesos restantes, el diagnóstico de ubicación e instrucción (6) (inducción laboral) y el seguimiento evaluativo (7), cuentan con documentos para su cumplimiento; queda recalcar que, de acuerdo con la literatura científica, se recomienda que el proceso de inducción se haga de lo particular (el puesto de trabajo) a lo general (la institución misma: dependencias, áreas, misión, visión, alcance, planes de capacitación, evaluación del desempeño, etc.) (Portuondo, 2018; Palma-Avellán, 2018; Londoño y Arcila, 2013); respecto los planes de capacitación, el momento es oportuno para conocer qué piensa la persona al respecto y que puede considerar que sería de utilidad añadir a su repertorio de habilidades y competencias laborales. Finalmente, también es positivo socializar el plan de evaluación a llevar a cabo para que se familiarice con este, se puedan resolver dudas al respecto y se puedan recolectar recomendaciones respecto a este si se tienen por parte del recién contratado.

Se espera que todo el proceso lleve un tiempo aproximado de 3 horas, una hora para la realización de la entrevista y la aplicación de las pruebas, sumado a otra hora para el análisis de las mismas y entrega del informe al gerente de la empresa (resumen ejecutivo). Estas partes son las que requieren de un mayor desarrollo para alcanzar niveles óptimos de resultados; en cuanto a los aspectos a mejorar, inducción y capacitación, se recomienda que, en el primero, se haga un adecuado acompañamiento a la comprensión del manual de funciones que compete a cada cargo contratado y un seguimiento en el puesto de trabajo dónde se requiera de sus servicios en dos ocasiones del primer mes contratado a la empresa; en cuanto a la capacitación se recomienda que los trabajadores puedan ser partícipes del proceso de elaboración pues pueden aportar información útil al mismo al ser quienes conoce mejor sus capacidades a mejorar.

## 9. Discusión

Como se dialogó en el apartado anterior, al ser la organización PRISECOM una micro empresa, es necesario generar proceso de selección de personal acorde a los recursos de la misma dado que, si los costos de este son excesivos, en vez de permitir reducir los costes asociados a bajo rendimiento, rotación de personal, accidentes laborales o baja motivación (que repercute en las tres características anteriores), estos se van a ver incrementados; ello sugiere que cada proceso ha de responder a las capacidades de la empresa misma. Así pues, se tiene que la empresa PRISECOM está viendo limitando el campo de acción de las dimensiones que componen el proceso de selección de personal; por ejemplo, al indagar poco y de manera no objetiva la variable motivación, los directivos tendrán problemas para identificar si los niveles de competencia actuales son acordes a las labores que el administrativo u operario realizarán.

Otro aspecto que puede ser necesario reconocer es la capacidad del aspirante para lidiar con los niveles de estrés, aspecto importante no solo para un adecuado servicio al cliente o prestación del servicio, también es relevante para un adecuado desarrollo del ambiente laboral y para una adecuada disposición al trabajo. Por ejemplo, respecto a los accidentes laborales, se tiene que la carga de trabajo mental “puede ser inadecuada cuando uno o más de los factores identificados es desfavorable y la persona no dispone de los mecanismos adecuados para afrontarlos” (Betancourt, K., 2015, p. 12), de allí la importancia de reconocer en los aspirantes sus capacidades de lidiar con el estrés, sumado a que “el principal síntoma es reducción de la actividad que se da como consecuencia de una disminución de la atención, una lentitud del pensamiento y una disminución de la motivación”.

Se encontró a la luz de los antecedentes aquellos factores que pueden afectar los niveles de fatiga laboral; se encontró que “las variables sexo, estado civil, nivel educativo, antigüedad laboral en la empresa y horas trabajadas por día... permiten señalar algún grado de moderación en la relación fatiga laboral y accidentes de trabajo” (Kant, Bültmann, Beurskens, Van Amelsvoort,

Swaen, 2003; Lomelí, 2005; Llana, 2007; citados por Neisa, Godoy y Tangarife, 2014, p. 440); ello, sumado a la edad (menor tendencia de accidentes en jóvenes), se muestra que los trabajadores experimentados que poseen contratos indefinidos tienen menor tendencia a los accidentes de trabajo y a la fatiga laboral (Neisa et al, 2014).

Lo anterior es claramente un aspecto relevante a tener en cuenta dado que la principal modalidad de contratación de PRISECOM es por prestación de servicios; pero, por otro lado, también es de importancia transitar del análisis de la hoja de vida a la indagación más próxima y cercana de esta información previa por medio de la entrevista; un aspecto que se encontró a favor de la organización es el indagar, mediante la “encuesta de perfil sociodemográfico”, sobre aquellas variables que pueden ser predictoras, con un adecuado análisis, de mayores o menores niveles de accidentes laborales.

Otras variables expuestas por Mamani-Encalada, Obando-Zegarra, Uribe-Malca y Vivanco Tello fueron la sobrecarga laboral, presión del tiempo, ambigüedad de roles, clima organizacional, inestabilidad laboral y problemas de interrelación con el equipo de trabajo (2007). Ante esto, variables como la interrelación puede verse mejorada, nuevamente, con un adecuado mecanismo de comunicación intralaboral, así como la ambigüedad de roles se ve mermada gracias a la presencia del “manual de funciones y responsabilidades”, en tanto la inestabilidad laboral puede verse mermada si, mediante la adecuada recopilación y empleo de la información, se realizan planes de capacitación en aras a la retención del talento humano, pues la empresa se percibirá como una comprometida con su personal, generando procesos de compromiso y permanencia de sus laborantes.

Respecto a la motivación, Mejía, Valladares-Garrido, Romero, Valladares Garrido y Linares-Reyes (2016) encontraron que el desánimo en el puesto laboral incrementa el riesgo de padecer un accidente laboral, similar a lo reportado por Betancourt en tanto una relación entre la motivación y los niveles de atención sostenida, al igual que con el interés y la satisfacción (2015); todo ello

concuerta con el hecho de que “la motivación si influye de manera directa en la prevención de accidentes” (Arcos, M. A. M., 2014, p. 80); otras variables de interés al respecto fueron la actitud, el comportamiento y compromiso ante la prevención de riesgos de laborantes, a lo cual se suma la comunicación interna del personal (Ronquillo, 2018).

Por lo anterior, se hace de vital importancia que las empresas tengan un conocimiento mínimo de la motivación de sus laborales y de sus niveles de atención, más aún en este tipo de organizaciones donde el riesgo de sufrir accidentes laborales es mayor a comparación con una institución educativa, labores del hogar o puestos comerciales; podríamos agregar a esto que la motivación, al ser un proceso transversal a los macro procesos de la Gestión Humana (vinculación, aplicación, mantenimiento, desarrollo, control) (Vallejo, R., 2015), van a generar un impacto directo en estos, por lo cual también es necesario su adecuada supervisión.

Adicionalmente se podría utilizar, en caso de ser adaptado, el documento de “plan de capacitación anual” y “mecanismo de comunicación” para tener en cuenta qué experiencias negativas pudieron vivir los aspirantes y trabajadores en otros cargos y empresas para que el gerente tenga un panorama de aspectos que ha de evitar incurrir para lograr un diferencial importante no solo a nivel de clientes sino también de candidatos; además, dicha información puede brindar importantes insights respecto a las posibles falencias presentadas por los trabajadores en el binomio motivación-cargo (demanda muy alta, demanda muy baja, equilibrio), mismas que pueden ser abordadas desde un plan de capacitación adaptado a las necesidades actuales de los laborantes.

Otro posible factor a evitar es el relatado por Palma-Avellán (2018), quien encontró que no contar con capacitación específica para el puesto de trabajo (potencial menor a la demanda desde Londoño y Arcila), se corre el riesgo de que la organización asuma que la persona tiene los conocimientos suficientes y actualizados para asumir eficazmente su labor, cuando podría no ser así. Incluso si estos se tienen, toda empresa ha de velar porque los conocimientos de sus

trabajadores sean lo más actualizados posibles para que el desempeño de estos sea óptimo (potencial correspondiente a la demanda) y se traduzca en una mayor competitividad en el mercado laboral, pues se ha encontrado una relación directa entre esta y el desarrollo de las organizaciones en materia de innovación, competitividad, calidad y rendimiento en la elaboración de productos o prestación de servicios (Jamaica, F. M., 2015, p. 16).

Si bien se realiza evaluación del desempeño en la organización, es importante que esta sea socializada con los integrantes de todos los cargos pues el fin último de esta es identificar las necesidades de capacitación, identificación de personas clave en la organización (portavoces y líderes), las potencialidades de los valuados; todo ello permitiendo el desarrollo personal a partir de la retroalimentación y autoevaluación, facilitando la creación de ambientes laborales adecuados para cada uno de los trabajadores en todos los niveles (Matabanchoy-Tulcán, Álvarez-Pabón, Riobamba-Jiménez, 2019).

Se puede hablar de que, a nivel de planeación, la organización PRISECOM tiene buenas herramientas y documentos, lo que se evidencia en el respaldo de políticas públicas y en aspectos legales (dimensión legal), lo cual es esperado para una microempresa que está empezando a generar su propia documentación al respecto para ser validada antes las dependencias estatales correspondientes, al igual que los años que la respaldan han demostrado un adecuado manejo de los recursos financieros con los que cuentan (dimensión económica). Aspectos del marco teórico, como la motivación y la selección del personal, pretenden que la misma organización de el paso siguiente hacia aspectos de índole más ética y filantrópica desde la adaptación del modelo de RSE de Carroll y Schwartz (2003).

La motivación en tanto pretende reconocer un lado más humano de los laborantes, un proceso psicológico que impacta de forma importante en su experiencia en la organización; procesos de selección más “holísticos” que tengan en cuenta sus expectativas, sus motivaciones de vida y laborales, sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y amenazas externas a las cuales

hacer frente, ello es un componente ético al que una empresa puede o no buscar responder en pro de sus trabajadores y, por qué no, de sus ganancias. Lo filantrópico, por ejemplo, se puede ver desde el documento de la organización referente a “estilos de vida saludable y entornos laborales”, una iniciativa de la empresa que tiene por objetivo “promover en los trabajadores de PRISECOM, estilos de vida saludables, que permitan generar condiciones de salud física y mental, evitando la generación de fatiga y estrés, aumentando así la productividad en la constructora” (p. 01).

## 10. Conclusiones

- Con base a lo desarrollado e indagado en la literatura científica y la documentación de la empresa objetivo, se concluye que la empresa PRISECOM cuenta con documentación acorde al proceso de selección de personal; sin embargo, no se le está dando el provecho requerido a estos dado que no se están llevado a cabo varios de los aspectos ahí nombrados.
- Lo anterior tiene como sustento, además de los documentos en sí revisados, la información suministrada por los trabajadores actuales y algunos ex-trabajadores de la empresa; en efecto, se comparte con ellos algunos documentos, como lo son el manual de funciones, pero no otros como la matriz de mejora continua, los planes de capacitación o el plan de estilos de vida saludable y entornos laborales.
- Para la empresa el proceso de selección se está entendiendo como un elemento que no transita de la dimensión económica y legal a partir de su funcionalidad como instrumento principal para captar nuevos laborantes; lo mismo podría decirse acerca de los procesos de ubicación e instrucción y seguimiento evaluativo pues aún no hacen el tránsito hacia un enfoque y conceptualización más humana (mayor énfasis en el concepto “Recursos Humanos” frente a “Talento Humano”).
- Lo anterior puede configurar la dinámica de que, si bien se tienen planes de capacitación

de personal, no se están socializando con los trabajadores dado que la decisión de los aspectos o competencias a desarrollar a nivel operativo quedan a criterio del gerente que, si bien tiene amplios conocimientos sobre la misma, puede verse nutrido con las experiencias particulares del resto del equipo de trabajo.

- Se entrega como producto de investigación el manual de “Proceso Científico de Selección de Personal”, el cual se explica cómo realizar el proceso de selección desde las fases 3-4-5 (provisión de instrumentos de selección, medición de variables, entrevista científica de selección). Se genera un modelo de entrevista semiestructurada, así como una hoja de Excel que permite sistematizar la realización e interpretación de la prueba “Anclas de Carrera” que mide motivación laboral, así como un formato de ejecución para llevar a cabo la prueba “d2, test de atención”.

## **11. Recomendaciones**

- Se recomienda, en áreas de mejorar los procesos de comunicación internos de la organización, que el plan de capacitación sea socializado con todo el personal para que este se retroalimenta en función de las capacidades y potencialidades actuales de estos.
- Se recomienda que la evaluación de desempeño sea socializada para que los trabajadores tengan idea de qué aspectos se considera, por parte de los gerentes, necesarios de potenciar y desarrollar para un óptimo desempeño; sus voces pueden aportar al enriquecimiento del proceso y también generar una mejor comunicación entre miembros y cargos, todo ello contribuyendo, de forma secundaria, a un mejor clima y cultura organizacionales, aspectos directamente vinculados a la satisfacción, motivación y desempeños laborales.
- Se recomienda adaptar los documentos “mecanismos de comunicación” y “matriz de mejora continua” para que su alcance no solo se vea limitado a los planes de seguridad y

salud en el trabajo, sino que pueda trascender a mejorar los procesos de comunicación interna del personal y estos puedan participar en el proceso de mejora de la organización, aumentando sus niveles de motivación y satisfacción con la organización en cuestión.

- Se recomienda que el proceso de selección científico del personal sea adoptado por la organización, esto permitirá que el mismo sea más acorde a las necesidades de la organización dado que, al indagar sobre aspectos más amplios del aspirante, se puede generar un perfil más completo para la toma de decisión acerca de si se acepta o no.

## 12. Bibliografía

- Arcos, M. M. A. (2014). *La motivación y su influencia en la prevención de accidentes laborales en la empresa Agrosanalfonso S.A.* [Tesis de pregrado]. Universidad Central del Ecuador.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3648>.
- Arciniegas Arjona, L. V., Hernández Urbano, J. E., Niño Guevara, J. H., Niño Panqueva, K. J., Pachón Aya, A. M. (2013). *Estrategias para prevenir el ausentismo por incapacidades y accidentes laborales* [Tesis de especialización]. Universidad Sergio Arboleda.
- Ariño, A., de Rins, M. A. G. L., Téstor, I. M., Cappuyns, K. (2001). El proceso de internacionalización avanzado de las empresas familiares: involucración de las empresas familiares en alianzas estratégicas. *Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar (1º. 2000. Valencia): ponencias y comunicaciones* (pp. 375-400). Instituto de Investigación de la Empresa Familiar.
- Ávila Garzón, J. L., Dorado Ríos, J. C., Ramos Cruz, L. E., Córdoba España, L. A., Vélez Zúñiga, N. R. (2017). *Desigualdades en el pago de prestaciones económicas en el Régimen de Riesgos Laborales en Colombia* [Tesis de maestría]. Universidad ICESI.

Bermudez Arciniegas, A. M., Rodríguez Galindo, C. P., Ramírez Olarte, A. F. (2020). *Estrategias de intervención para hacer frente al abuso de derecho en incapacidades médicas en una empresa colombiana del sector alimenticio* [Tesis de doctorado]. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Betancourt, K. Y. L. (2015). *Carga mental en trabajadores con incapacidad por accidente de trabajo* [Tesis de especialización]. Universidad Veracruzana.  
<https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/42155>.

Borobio Fernández, C. (2014). Marco teórico de la valoración de la incapacidad laboral: singularidad y diferencias respecto a otras valoraciones. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 60, 09-11. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2014000500003](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2014000500003).

Cabrera, H. R., León, A. M., Medina, D. N., Chadiano, Q. N. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572260849001>.

Carroll, A. B., Schwartz, M. (2003). Corporate social responsibility: A Three-domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(04), 503-530.  
[https://www.researchgate.net/publication/261827186\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_A\\_Three-Domain\\_Approach/link/54a17ab80cf267bdb902c00f/download](https://www.researchgate.net/publication/261827186_Corporate_Social_Responsibility_A_Three-Domain_Approach/link/54a17ab80cf267bdb902c00f/download).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (s.f.). *Acerca de Microempresas y Pymes* (consultado en mayo 02 de 2021) [C.E.P.A.L.].  
<https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes#:~:text=Por%20un%20lado%2C%20constituyen%20un,67%25%20del%20total%20de%20trabajadores>.

- Duque Quintero, S. P., Quintero, M. L., González Sánchez, P. (2017). El pago de incapacidades por enfermedad común y el derecho al mínimo vital de un trabajador en Colombia. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 47(127), 383-405. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfdcp/v47n127/0120-3886-rfdcp-47-127-383.pdf>.
- Echeverri-Aristizábal, M. (2017). *Proceso de contabilización de recuperación de incapacidades del Grupo Nutresa* [Tesis de pregrado]. Tecnológico de Antioquia. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/301/PROCESO%20DE%20CONTABILIZACION%20DE%20RECUPERACION%20DE%20INCAPACIDADES%20DEL%20GRUPO%20NUTRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Jamaica, F. M. G. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas* [Tesis de pregrado]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Mamani-Encalada, A., Obando-Zerraga, R., Uribe-Malca, A. M., Vivanco-Tello, M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. *Revista Peruana de Obstetricia y Enfermería*, 02(01), 50-57. <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/543/415>.
- Matabanchoy-Tulcán, S. M. M., Álvarez-Pabón, K. M., Riobamba-Jiménez, O. D. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(02), 176-187. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>.
- Mejía, C. R., Valladares-Garrido, M. J., Romero, B. M., Valladares-Garido, D., Linares-Reyes, E. (2016). Accidentes laborales asociados al desánimo de médicos SERUMS para laborar en el primer nivel de atención de Lima, Perú. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 55(06), 686-691. <https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2017/im176b.pdf>.

- Londoño, H. S., Arcila, M. P. R. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
- Orejuela, J. (2014) *Psicología de las organizaciones y del trabajo*. Cali, Colombia: Universidad San Buenaventura de Cali.
- Palma-Avellán, A. M. (2018). Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral. *FIPCAEC*, 03(07), 52-69. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/92/133>.
- Perpiña, C. (2012). *Manual de la entrevista psicológica*. Madrid, España: Psicología Pirámide.
- Ponce, H. T. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(01), 113-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>.
- Portuondo, L. G. N. (2018). *Selección de Personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre – 2018* [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo\\_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Rodríguez, M. J. A., Navarrete, R. M., Bargsted, M. A. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16(3), 164-176. DOI: [10.5027/psicoperspectivas-Vol16-Issue3-fulltext-1082](https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol16-Issue3-fulltext-1082).
- Ronquillo, W. S. C. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en la motivación laboral* [Tesis de pregrado]. Universidad Estatal de Milagro.

Rothwell, J. J., Lindsay, J. B., Evans, M. G., & Allott, T. E. (2010). Modelling suspended sediment lead concentrations in contaminated peatland catchments using digital terrain analysis. *Ecological engineering*, 36(5), 623-630. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecoleng.2008.10.010>.

Valbuena, S. A. (2017). *Gestión Por Procesos*. Bogotá, Colombia. Fondo editorial Areandino.

Vallejo, R. D. (2015). *Empleo, personas y organizaciones*. Madrid, España: Pirámide.