

**LA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, ESTUDIO DE CASO  
EN UNA ORGANIZACIÓN DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD**

**AUTOR**

**DIEGO LEONARDO FRANCO CABRERA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director:**

**ANGEL DAVID RONCANCIO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ, FECHA 20/10/2017**

# LA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, ESTUDIO DE CASO EN UNA ORGANIZACIÓN DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD

DIEGO LEONARDO FRANCO CABRERA<sup>1</sup>

## Resumen

El proceso de selección en el sector de la vigilancia y seguridad privada tiene una característica particular que se complejiza al momento de buscar al mejor recurso humano posible, al más idóneo, teniendo en cuenta un conjunto de competencias, conocimientos e incluso manejo de emociones que de una u otra forma permiten a la organización ser más competitiva en el mercado. La selección, siendo un proceso de decisión identifica al candidato adecuado para ocupar el puesto existente dentro de la empresa, que posteriormente como proceso vela por mantener y aumentar la eficacia y desempeño del personal y de la organización (Chiavenato, 2009).

**Palabras clave:** Selección y reclutamiento; talento humano, estudio de caso, seguridad y vigilancia

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones con mayor prospectiva, visión y éxito, son las que logran localizar, atraer y mantener a los mejores profesionales del mercado laboral. Esto se ve expresado en el aumento de indicadores como la productiva y competitividad, lo que produce un posicionamiento y sostenimiento en el mercado.

---

<sup>1</sup> Estudiante de noveno semestre de administración de empresas. Miembro del semillero de investigación Grupo GECS, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: u2203670@unimilitar.edu.co

En la planeación estratégica de las organizaciones, se encuentra el proceso de selección y reclutamiento de capital humano e intelectual, el cual es fundamental para el éxito y la obtención de objetivos de dichas organizaciones, este proceso es fundamental y necesario, ya que se enfrentan con diferentes variables como lo son la inestabilidad de la demanda del mercado, el aumento de profesionales o técnicos en áreas específicas y el creciente número de plazas de trabajo especializadas.

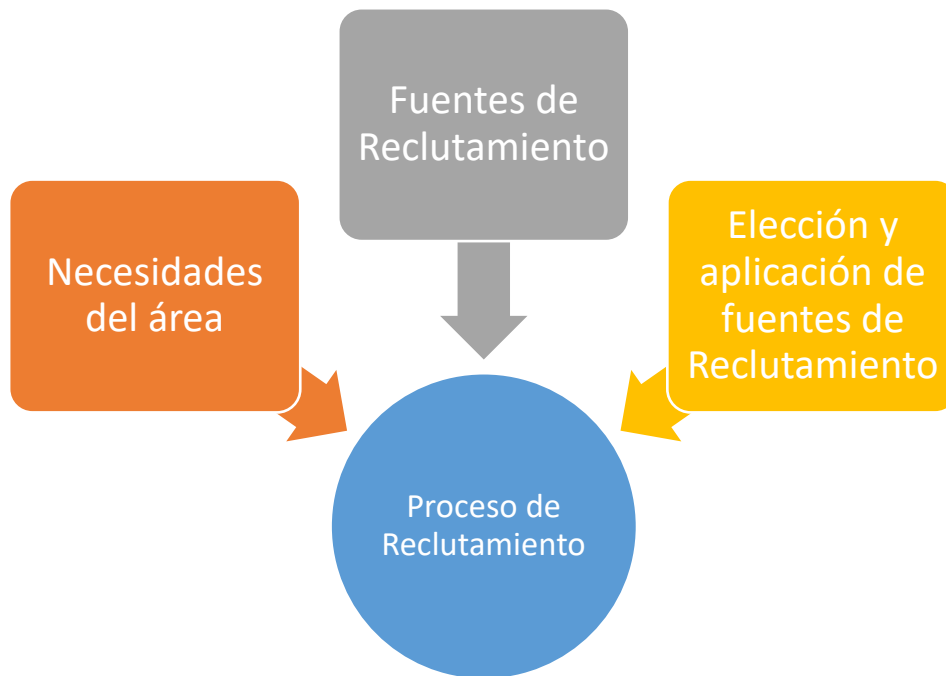
El área de Talento Humano debe realizar diferentes tareas y funciones para localizar personas que cumplan con las necesidades que la organización espera que se suplan, entre estas se analizan las competencias, habilidades, conocimientos, comportamientos y experiencia laboral de cada uno de los aspirantes a los cargos postulados.

## **1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Peña (2005) expresa que “El reclutamiento de personal es la interacción de actividades y procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir”.

De acuerdo con Werther (2000) el “reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”. Esto da a concluir que el reclutamiento de personal tiene como objetivo atraer la mayor cantidad de personas que cumplan con el perfil que el proceso de selección establece, para que este sea eficaz y oportuno.

Para que el reclutamiento sea efectivo, se debe convocar una cantidad suficiente de aspirantes para que este, de paso al proceso de selección, con lo que cumple con su objetivo general que es proveer aspirantes con calidad laboral y que cumplan con los requerimientos que se esperan para ocupar la vacante.



Fuente: elaboración propia basado en Werther (2000)

Existen dos formas principales de buscar y reclutar personal para una determinada área o vacante, estas son: Fuentes internas y fuentes externas.

### **Fuentes Internas**

Esta forma está compuesta por bases de datos que poseen las organizaciones, y facilitan información a la empresa sobre el posible candidato al cargo. Los archivos que posee esta clase de información son solicitudes de empleo en las cuales se encuentra la información personal del postulante y la investigación documental del candidato, donde se verifica la información, aptitudes y conocimiento que se requiere para el cargo.

Las organizaciones también pueden suplir sus necesidades mediante la reubicación de alguno de sus empleados, esto se da a través de ascensos o de movimientos horizontales dentro del organigrama de la organización.

Esto se demuestra con las siguientes actividades:

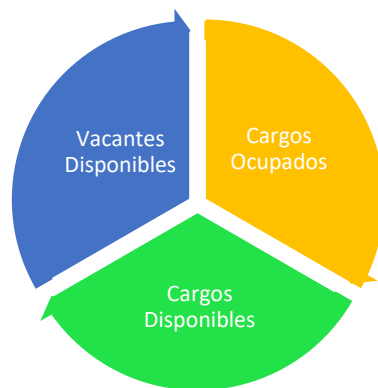
- Transferencias con ascensos de personal
- Transferencia de personal

- Ascenso de personal

Por lo cual estas actividades generan las siguientes ventajas:

- Aporta una gran motivación para los empleados, ya que tienen la esperanza de ocupar un cargo mejor.
- Se crea una competencia sana, para que cada uno de los empleados demuestre sus capacidades y conocimientos.
- Las organizaciones cuentan con capital intelectual el cual ya está ligado a su paquete corporativo.
- Las organizaciones desarrollan un ahorro, ya que no tienen que ir en búsqueda de un candidato para capacitarlo ni pagarle a una fuente externa por esta búsqueda.
- Se reduce considerablemente el número de candidatos a la vacante, ya que estos se limitan a los empleados actuales de la propia organización.

Grafica 1. Fuentes internas



Fuente. Elaboración propia

### Fuentes Externas

Estas fuentes se utilizan cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, los aspirantes se buscan por medios externos de la organización, algunas de estas fuentes son:

- Anuncios publicitarios

- Agencias de empleo
- Referencias de otros empleados
- Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo
- Instituciones educativas
- Asociaciones profesionales.

Fuente: Chiavenato (1999)

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Dunette (1974) plantea que: “La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada”.

Por su parte Chiavenato (1999) , define la selección de recursos humanos como: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Es la ilusión de formar el equipo ideal. La elección de un nuevo miembro de ese equipo ideal que nos llevará a cumplir con los compromisos de la organización. Pell, (2000)

## LAS TECNICAS SE DAN DE ACUERDO A LO QUE DICE LA EMPRESA

**Análisis del cargo:** Es una simple descripción de las tareas o funciones que desempeñara el aspirante al cargo y las características como requisitos que el aspirante debe cumplir. A partir del análisis del cargo, la organización debe determinar la técnica de selección adecuada para ocupar la vacante existente, los métodos más implementados son los siguientes:

**Entrevista:** La entrevista es la principal prueba de cualquier proceso de selección, puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio

de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo. (Gala, Ana, 2012)

**Pruebas de conocimiento o capacidad:** Su objetivo general es evaluar el grado conocimiento, actitudes y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

**Pruebas psicométricas:** Estas pruebas apuntan a evaluar la psiquis de un individuo y a plasmar esos resultados mediante valores numéricos.

**Pruebas de personalidad:** Las pruebas de personalidad son una herramienta que permite evaluar los rasgos psicológicos y de la personalidad de un individuo y se utilizan en los procesos de selección para contrastar si la información aportada en la entrevista es acorde al test.

## 2. SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La tarea del seleccionador es delicada: de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares, por lo cual, no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.

Cuando la selección no se realiza bien, el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

¿Dónde se ubica el Reclutamiento y la Selección dentro de los 5 subsistemas de la ARH?

1. Subsistema de Obtención, provisión o alimentación:
  1. **Reclutamiento:** atraer candidatos
  2. **Selección de personal:** elegir entre los candidatos reclutados al más idóneo (apto) para el cargo.
  3. Contratación
  4. Inducción: adaptación, sociabilizar a la persona con la empresa, el cargo y la cultura organizacional
2. Aplicación

3. Mantenición
4. Desarrollo
5. Seguimiento o Control

### 3. ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección de personal es un proceso que se encarga de pronosticar cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata y a la vez satisfacer las necesidades del personal; es al mismo tiempo, una elección y comparación. El objetivo de la selección es escoger y clasificar los postulantes más idóneos para satisfacer las necesidades de la organización.

Dunnette (1974) plantea que: *“La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada”*.

Por su parte Idalberto Chiavenato (1999), define la selección de recursos humanos como: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

#### 2.1 Técnicas de selección

La selección de recursos humanos es un proceso de comparación y de toma de decisiones, para que esta tenga cierto grado de autenticidad y valor, es necesario partir de un modelo técnico, teórico o práctico determinado, el cual evalúa el perfil y las características que se requieren para el cargo a suplir.

**Análisis del cargo:** Es una simple descripción de las tareas o funciones que desempeñara el aspirante al cargo y las características como requisitos que el aspirante debe cumplir. A partir del análisis del cargo, la organización debe determinar la técnica de selección adecuada para ocupar la vacante existente, los métodos más implementados son los siguientes:

**Entrevista:** La entrevista es la principal prueba de cualquier proceso de selección, puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo. (Gala, Ana, 2012)

**Pruebas de conocimiento o capacidad:** Su objetivo general es evaluar el grado conocimiento, actitudes y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

**Pruebas psicométricas:** Estas pruebas apuntan a evaluar la psiquis de un individuo y a plasmar esos resultados mediante valores numéricos.



**Pruebas de personalidad:** Las pruebas de personalidad son una herramienta que permite evaluar los rasgos psicológicos y de la personalidad de un individuo y se utilizan en los procesos de selección para contrastar si la información aportada en la entrevista es acorde al test.

#### **4. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El reclutamiento de personal es la interacción de actividades y procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. (Peña, S. 2005).

De acuerdo con Werther, (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El reclutamiento de personal tiene como objetivo atraer la mayor cantidad de personas que cumplan con el perfil que el proceso de selección establece, para que este sea eficaz y oportuno.

Existen dos formas principales de buscar y reclutar personal para un determinado cargo. Fuentes internas y fuentes externas.

##### **3.1 Fuentes internas**

Esta forma está compuesta por bases de datos que poseen las organizaciones, y facilitan información a la empresa sobre el posible postulante al cargo. Los documentos que posee esta clase de información son solicitudes de empleo en las cuales se encuentra la información personal del postulante y la investigación documental del candidato, donde se verifica la información, aptitudes y conocimiento que se requiere para el cargo.

##### **3.2 Fuentes externas**

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, los candidatos se buscan por fuera de la empresa, algunas de estas fuentes son:

- Anuncios publicitarios
- Agencias de empleo
- Referencias de otros empleados
- Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo
- Instituciones educativas
- Asociaciones profesionales.

Fuente Chiavenato (1999)

#### **5. PROCESOS DE SELECCIÓN, ESTUDIO DE CASO DE UNA ORGANIZACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA**

El reclutamiento es un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que

pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, las 3 etapas del proceso de Reclutamiento son:

- 5.1. Identificación de la Vacante
- 5.2. Determinar las Fuentes del Reclutamiento: ¿de dónde obtendré los candidatos?
- 5.3. Determinar los Canales del Reclutamiento: vía que se utilizará

### 3.1 Identificación de la Vacante

Es la primera etapa del Reclutamiento, y se origina en la necesidad de captar nuevos recursos humanos. Esta necesidad puede tener su origen en:

- Expansión de la empresa.
- Creación de nuevos puestos o cargos.
- Organización de nuevos departamentos
- Jubilaciones.
- Fallecimientos.
- Renuncias.
- Despidos.

Generalmente se inicia a través de la recepción en la sección de recursos Humanos de la organización objeto de estudio, en primer lugar se hace una revisión de la *Solicitud o Requerimiento de personal* emitida por los departamentos de línea, que piden la contratación de empleados de acuerdo a sus necesidades.

La requisición de personal, la realiza el jefe directo del cargo vacante, quien la envía al Dpto. de RR.HH., para que comience el proceso de reclutamiento. Es un proceso que tiene por objetivo establecer las características generales del cargo (descripción y especificación), las condiciones en las cuales se originó la vacante, y otros antecedentes que son necesarios en el proceso de reclutamiento y selección.

La primera labor consiste en **recoger información sobre el cargo** que se pretende suplir, la que puede obtenerse a través de:

- Descripción y Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo. El

proceso de reclutamiento y selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias, y en las características de los candidatos que se presenten.

- **Técnica de los incidentes críticos:** ésta busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.
- **Análisis de la solicitud o requerimiento de personal:** es la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.
- **Hipótesis de trabajo:** en caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

Con esta información se traza el **Perfil del Cargo** o **Profesiograma**. Este es el documento base en el que se reflejan aquellas características que debe reunir el candidato que se ha de reclutar y seleccionar para cubrir un cargo.

Los profesiogramas recogen 4 áreas básicas del candidato:

1. **Saber:** es el conjunto de conocimientos y experiencias recibidas por el individuo tanto en su fase de formación, como en su fase profesional, tales como: formación académica, formación complementaria, nivel de idiomas, nivel de informática, experiencia laboral, experiencia en cargos similares, y experiencia de mando.
2. **Poder:** se consideran aquí:
  - a. los rasgos **aptitudinales**, es decir, habilidades o capacidades: nivel intelectual, aptitud verbal, inteligencia numérica, inteligencia espacial, capacidad de análisis y de síntesis, aptitud mecánica, etc., y
  - b. los rasgos **actitudinales** o rasgos de personalidad: control emocional, seguridad en sí mismo, extroversión, introversión, iniciativa, creatividad, actividad, dinamismo, responsabilidad, liderazgo, etc.
3. **Querer:** se califica aquí la motivación que hará que todos sus conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee, se hagan efectivos en la realización del trabajo a desarrollar (motivación salarial, por el puesto, por la empresa, por el status, por el poder, por el desarrollo profesional, por la autorrealización, etc.)
4. **Características específicas:** se ubican aquí las características que el candidato debe poseer, tales como la edad, sexo, carnet de conducir, servicio militar, estado civil, etc.

En Recursos Humanos, y en especial para definir el perfil del cargo y el reclutamiento, se utiliza la siguiente clasificación y términos para los grados o niveles de formación y especialización requeridos:

- Mano de Obra: énfasis en el esfuerzo físico o manual, sobre el intelectual
  - M. de O. especializada: personas que tienen oficio (dominio acabado de un tema)
  - M. de O. semicalificada: personas bajo período de aprendizaje (aprendiz)
  - M. de O. no calificada: sin oficio y sin experiencia
- Técnicos: máximo 2 años
- Profesionales: desde 4 años
- Post-Grados
  - Diplomado: 1 año
  - Master, Magister, MBA: 2 años y más
  - Doctorado: 4 años

Etapas y procesos selección organización objeto de estudio.	
1.	1 Cuales son los medios de selección y reclutamiento de personal que utiliza Prosegur para sus empleados?
2.	2 Cuales son los medios de selección y reclutamiento de personal que utiliza Prosegur para sus gerentes?
3.	3 Cuales son los perfiles profesionales que busca Prosegur para sus gerentes y cuáles son las necesidades e ideales que se buscan en estos?
4.	4 Cuantos gerentes existen en Prosegur y cuál es su formación académica ( pre grado)
5.	5 Cuales son los perfiles gerenciales que busca Prosegur en sus gerentes?
6.	6 Que diferencia a los gerentes de Prosegur respecto a los gerentes de las diferentes empresas de seguridad
7.	Fuente. Elaboración propia

El número de pasos y la secuencia en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con:

- la magnitud de la organización,
- el nivel jerárquico y el tipo de cargo que se desee ocupar,
- el costo de cada etapa y
- la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

Existen diferentes clasificaciones acerca de las etapas. Podemos, a grandes rasgos, hablar de reclutamiento, donde se incluyen el análisis y descripción del cargo de trabajo y el reclutamiento en sí. Además de la Selección, en la cual se incluyen la preselección, las entrevistas y las pruebas, entre otras.

Generalmente la Descripción y Análisis de Cargo debe realizarse en una etapa anterior, y al momento del Reclutamiento ya se cuenta con ella. Es el punto de partida del proceso de Reclutar y Seleccionar, además de la existencia de la vacante y la necesidad de llenarla.

La Descripción y Análisis de Cargo ya fue tratada extensamente en otro Apunte, y su utilidad en esta etapa radica en que antes que todo, el reclutador debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el cargo vacante. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del cargo que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

La etapa de selección va inmediatamente a continuación de la etapa de reclutamiento.

### **7.1 Etapas del Reclutamiento (3)**

1. Identificación de la Vacante
2. Determinar las Fuentes del Reclutamiento: ¿de dónde obtendré los candidatos?
  - Del medio Interno? (la empresa)
  - En el medio Externo?
  - Mixto?
3. Determinar los Canales del Reclutamiento: vía que utilizará
  - Canal Directo
  - Canal Indirecto

### **5.2 Etapas de la Selección (8)**

1. Preselección
2. Aplicación de Técnicas de Selección
3. Entrevista
4. Informes Ocupacionales e Informes Ambientales
5. Selección final
6. Solicitud de documentos

- 7 Examen médico
- 8 Contratación e Inducción

**Gráfica 3. Perfiles de selección de personal de la organización**



Fuente. Elaboración propia

## 8. ACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON RESPECTO A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

En primer lugar veremos las acciones de la organización en cuanto a las falencias detectadas en el proceso de selección de personal, reclutamiento y de mejora de las capacidades y ambiente de trabajo del capital humano.

**Tabla 1. Acciones de la organización en el área de talento humano**

<b>SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	Inducción y reinducción en seguridad, salud en el trabajo y ambiente
	ergonomía de oficinas
	sensibilización en higiene postural y pausas activas
	sensibilización en autocuidado: prevención de golpes, resbalones, tropiezos, y caídas
	sensibilización en prevención de accidentes de trabajo por causas de caídas
	sensibilización en manejo seguro de armas de fuego
	sensibilización en riesgos asociados a la prestación de servicios de vigilancia
	sensibilización en riesgos de salud pública
	sensibilización en manejo y uso adecuado de elementos de protección personal
	sensibilización en orden y aseo
	sensibilización en prevención de estrés laboral
	sensibilización en estilos de vida saludable
	sensibilización en prevención de riesgo biológico
	sensibilización en preparación de emergencias y uso de extintores
	sensibilización en manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas
	sensibilización en inspecciones preventivas de trabajo y observación de tareas
	sensibilización en prevención de consumo de sustancias psicoactivas y adicciones comportamentales
	capacitación en manejo defensivo y seguridad vial
	entrenamiento en trabajo seguro en alturas
entrenamiento primeros auxilios, control de incendios y evacuación	
<b>AMBIENTE</b>	Sensibilización de consumo de agua
	Sensibilización de consumo de energía
	Sensibilización de manejo de residuos ordinarios

	Manejo de respel
<b>SEGURIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS</b>	Sensibilización y capacitación sobre el sistema de gestión de seguridad de la cadena de suministros
	Riesgos y amenazas de Seguridad
	Disposiciones de seguridad de la Organización
	Identificación de riesgos de seguridad, evaluación del riesgo y control del riesgo
	Capacitación en técnicas de inspección y verificación de pallets y contenedores, y camiones de carga.
	Prevención y control de accesos, Control de personas y manejo de mercancías peligrosa.
<b>FORMACION DEL SER</b>	Tu Éxito lo determina el Cliente
	Código de Ética y Conducta
	Formación Básica Administrativa
<b>POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD</b>	Inducción y entrenamiento sobre las políticas y procedimientos de seguridad, riesgos presentes en su trabajo y cuáles serían las consecuencias de no cumplir las normas y procedimientos de seguridad.
	Mantenimiento de la integridad de la carga
	Accesos no autorizados
	Fraudes en documentos y sistemas de información
	Practicas anti contrabando y anti terrorista.
	Capacitación en técnicas de inspección y verificación de pallets y contenedores, y camiones de carga.
	Capacitación para atender emergencias que puedan presentarse con el manejo de la carga, especialmente con sustancias peligrosas y/o precursoras, sustancias corrosivas, explosivas, químicas, etc.
	Capacitación en los procedimientos utilizados por la empresa para identificar e informar sobre incidentes sospechosos.
	Prevención y control de accesos, Control de personas y manejo de mercancías peligrosa.
	Seguridad dispuesta para preservar los sistemas de información



	Concienciación sobre consumo de alcohol, drogas y otras adicciones, que incluya avisos visibles y material de lectura.
	Criterios de prevención contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo

Fuente: elaboración propia a partir de la organización

Estas acciones tomadas por la organización en el periodo 2015-2016, han llevado a generar tanto mejores resultados como mecanismos más afinados de seguimiento y mejora de la vida laboral y del clima al interior de la organización. Veamos el resumen del informe de gestión del área de talento humano, del cual se evita presentar datos comprometedores al tratarse de una organización de seguridad y vigilancia.

No	DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	OBJETIVO
1	EMOCIONAL	CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS	MENSUALMENTE SE HARÁ UNA ACTIVIDAD EN LA QUE SE REUNAN LOS COLABORADORES DISPONIBLES PARA CELEBRAR LOS CUMPLEAÑOS DEL MES Y SE HARÁ ENTREGA A TODOS DE UN OBSEQUIO Y UNA TARJETA DE FELICITACIÓN EN CONMEMORACIÓN A SU DÍA
2	FAMILIAR	DÍA DE LOS NIÑOS	CON EL FIN DE CELEBRAR LA NAVIDAD DE LOS NIÑOS DE NUESTROS COLABORADORES EN EDADES DE 0 A 10 AÑOS. SE ORGANIZARÁ UNA ACTIVIDAD RECREATIVA EN LA CUAL SE HARÁ ENTREGA DE UN OBSEQUIO Y UN REFRIGERIO A CADA NIÑO.
3	EMOCIONAL	DÍA DEL GUARDA	EN CONMEMORACIÓN AL DÍA NACIONAL DEL GUARDA, SE OFRECERÁ A TODOS LOS COLABORADORES DISPONIBLES UNA ACTIVIDAD DE RECONOCIMIENTO EN LA CUAL SE ENTREGARÁ UN OBSEQUIO Y UNA TARJETA AL PERSONAL.
4	EMOCIONAL	PASTEL DE NOCHE BUENA	A LOS GUARDAS DE SEGURIDAD QUE LABOREN EL 24 Y 31 DE DICIEMBRE LOS ACOMPAÑAREMOS CON UNA CENA EN SUS PUESTOS DE TRABAJO.
5	FAMILIAR	FONDO DE SOLIDARIDAD GENTE PROSEGUR	MEDIANTE UNA DONACIÓN VOLUNTARIA DE \$1,000 PESOS MENSUALES LOS AFILIADOS PUEDEN SER FAVORECIDOS CON AYUDAS EN CASO DE PRESENTARSE CALAMIDAD DOMESTICA DEBIDAMENTE JUSTIFICADA Y BAJO LAS POLITICAS ESTABLECIDAS.
6	PERSONAL, FAMILIAR Y SOCIAL	FUNDACIÓN PROSEGUR	Esta es una entidad Sin animo de lucro, vinculada al grupo Prosegur, con el convencimiento de que la educación es la mejor herramienta para el desarrollo futuro.
7			En Prosegur Colombia, ofrece a sus trabajadores postularse para becas escolares y universitarias; de sus hijos, teniendo en cuenta el cumplimiento de requisitos previamente comunicados a los mismos.
8	PERSONAL, FAMILIAR Y SOCIAL	PLAN EXCEQUIAL	La compañía ofrece la alternativa de acceder al beneficio de afiliación a póliza exequial con la entidad Coorserpark, para el trabajador y su grupo familiar, en caso de llegar a necesitar de estos servicios, con facilidades de descuento por nómina.
9	PERSONAL Y FAMILIAR	SEGURO DE VIDA	La compañía ofrece al trabajador la alternativa de acceder a un seguro de vida, con descuento por nómina de la prima que corresponda, por convenio colectivo con la aseguradora Equidad Seguros-

Fuente: elaboración propia basado en datos organización estudiada

## 6.2. Aplicación de Técnicas de Selección

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio objetivo.

Una vez definido el grupo de candidatos preseleccionados, se inician las distintas pruebas que constituyen el proceso de selección. El tipo de pruebas que se utilizarán depende de las aptitudes

y actitudes que se pretendan medir, en función de la Descripción y Análisis del Cargo, y del profesiograma o perfil.

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 una evaluación objetiva de diversas clases de características psicológicas.

Por la importancia que tienen las técnicas de selección de personal en el proceso de selección, se verá en detalle en el Capítulo 8.

## 8. APLICACIÓN DE TECNICAS DE SELECCION

Las técnicas de selección de personal son muy numerosas y variadas, y dependiendo de cada cargo a seleccionar, serán aconsejables la utilización de unas u otras.

Estas técnicas de selección al interior de la organización se clasifican como:

- **Pruebas psicométricas**
  1. Test de inteligencia
  2. Test de aptitudes
  3. Test de personalidad
  4. Test proyectivos
- Pruebas psicotécnicas
- Dinámicas de grupo
- Técnicas de simulación
- Grafología

- Entrevistas

## 9. CONCLUSIONES

El reclutamiento y la selección es una de las actividades importantes del área de Recursos Humanos en la Organización. Estas acciones tomadas por la organización en el periodo 2015-2016, han llevado a generar tanto mejores resultados como mecanismos más afinados de seguimiento y mejora de la vida laboral y del clima al interior de la organización. Veamos el resumen del informe de gestión del área de talento humano, del cual se evita presentar datos comprometedores al tratarse de una organización de seguridad y vigilancia.

Este es un proceso estandarizado, con pasos específicos. Su éxito se traduce en un ahorro para la empresa, tanto en tiempo como recursos materiales.

Las herramientas o técnicas a utilizar para evaluar las habilidades y capacidades de los individuos son diversas y específicas, contando para ello con una variedad de test estandarizados, además de la realización de entrevistas. Los resultados de los test no son buenas o malas en sí mismos, sino que en conjunto representan un aspecto medible en el individuo, el cual puede o no adecuarse a los objetivos de la empresa.

El profesional más capacitado para realizar la aplicación de técnicas de personal es el psicólogo laboral. Éste puede pertenecer al personal de planta de la organización o bien, hacerlo a través de una consultora externa o en forma particular. En cualquier caso deberá informar de sus conclusiones a la empresa, la que finalmente decidirá cuál es la persona a contratar, lo que le da más transparencia al proceso. Cabe destacar que debido a lo complejo del proceso, sería recomendable efectuarlo de manera unificada, para así ahorrar tiempo y dinero.

Finalmente, cabe señalar que no se analiza el impacto que tiene en los postulantes no clasificados el no saber cuál fue el motivo de tal rechazo. Podría ser altamente frustrante para ellos, por las implicancias que tiene, especialmente al implicar test de personalidad e inteligencia.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. (2002). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Argentina: Granica.

ALLES, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

GALLEGO, Mery. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad Eafit, 63-70.

HERRERO MIÑARRO, Jorge y DE DIEGO ESCRIBANO, Salomé. (1999) ¿Cómo desarrollar competencias? Revista Capital Humano, 12, 10 - 12.

LOUFFAT, Enrique. (2005). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. Revista EAN, 31-34.

NAGLES GARCÍA, Rafael. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. Revista EAN, 99-114.

RODRÍGUEZ MIÉREZ, Erick Josué. (2003). Herramienta para la intervención de riesgos psicosociales. Revista Protección y seguridad, 49, 33-38.

TEJADA ZABALETA, Alonso. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Revista Psicología desde el caribe, 119-132.

### CIBERGRAFÍA

CRUZ, Peggy, ROJAS, Silvana, VEGA, Georgina & VILLEGAS, Yasna. (2006). El capital humano y la gestión por competencias. Recuperado el 06 de junio de 2007, de <http://www.monografías.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>.

DELGADO, Ileana & CONRADO, Roxana. (2007). Competencias: Un nuevo reto (I). Recuperado el 17 de abril de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun1.htm>.

DELGADO, Ileana & CONRADO, Roxana. (2007). Competencias: Un nuevo reto (II). Recuperado el 19 de abril de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>.

FERNÁNDEZ, Ana María. (2006). Pensemos en las competencias. Recuperado el 24 de marzo de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm>.

GALLEGO FRANCO, Mery. (2007). Gestión humana basada en competencias (I). Teoría de competencias. Recuperado el 21 de abril de 2007, de <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>.

GALLEGO FRANCO, Mery. (2007). Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de gestión humana basados en competencias. Recuperado el 23 de abril de 2007, de <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestiónhuman.htm>

GONZÁLES LÓPEZ, Carlos. (2007). Competencias gerenciales. Recuperado el 10 de abril de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>.

MÉNDEZ, JUAN CARLOS. (2006). Enfoques y modelos para el desarrollo de competencias. Recuperado el 13 de abril de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/gestión-y-desarrollo-de-competencias.htm>.

QUINTERO RENDÓN, Alejandra. (2007). Selección de personal por competencias. Recuperado el 29 de marzo de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>.

SABA, Yenny. (2007). Efectividad de la selección por competencias. Recuperado el 23 de marzo de 2007, de <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-selección-por-competencias.htm>.

SIN AUTOR (2007). ¿Qué es la competencia laboral? Recuperado el 24 de marzo de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/complab.htm>

SIN AUTOR (2007). El enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos. Recuperado el 03 de abril de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrhh.htm>

SIN AUTOR (2007). Desarrollo de competencias. Recuperado el 07 de abril de 2007, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

TEJADA FERNÁNDEZ, José & NAVÍO GÁMEZ, Antonio. (2007). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: Una mirada desde la formación. Recuperado el 24 de mayo de 2007, de <http://www.ricoei.org//deloslectores/1089tejada.pdf>.