

**DISEÑO DE PROTOCOLO DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN  
ORIENTADO EN COMPETENCIAS LABORALES: PROYECTO DE  
PASANTIA**



**SONIA CAROLINA GARCÉS HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y CIENCIAS  
POLITICAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA NOVENO SEMESTRE  
FACATATIVÁ, 1 de junio 2017**

**DISEÑO DE PROTOCOLO DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN  
ORIENTADO EN COMPETENCIAS LABORALES: PROYECTO DE  
PASANTIA**



**SONIA CAROLINA GARCÉS HERNÁNDEZ**

**PROYECTO DE PASANTÍA PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**ASESOR: RAFAEL CORTÉS.**

**PSICÓLOGO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, HUMANIDADES Y CIENCIAS**

**POLITICAS**

**PROGRAMA DE PSICOLOGÍA NOVENO SEMESTRE**

**FACATATIVÁ, 1 de junio 2017**

## Tabla de contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
Pregunta problema.....	8
Objetivos del proyecto de pasantía.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivo Específicos.....	9
CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA.....	10
Misión.....	10
Visión.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
Modelo de diseño organizacional.....	11
Competencias.....	12
Outsourcing.....	12
Entrevista.....	13
Habilidades.....	14
Personalidad.....	14
METODOLOGÍA.....	16
Diseño de la propuesta de pasantía.....	16
Población objeto.....	16
Instrumento.....	17
Procedimiento.....	17
Requisición.....	17
Perfil del personal.....	17
Esquema de contenido para el reclutamiento.....	18
Entrevista.....	18
Test de personalidad DISC.....	18
Pruebas psicotécnicas.....	18
Etapa final.....	18
RESULTADOS.....	19
CONCLUSIONES.....	22
REFERENCIAS.....	23

## **INTRODUCCIÓN**

En Colombia la industria ha crecido exponencialmente lo cual obliga a las empresas a mantener altos estándares en los bienes y servicios, para esto es necesario tener personal con las competencias necesaria que los lleve a desarrollar su trabajo de manera adecuada con el propósito de lograr la misión y visión de la organización.

Más aún cuando las organizaciones con el paso del tiempo van adquiriendo complejidad en las labores que se desarrollan en su ejercicio diario, por esta razón se vuelve más riguroso y se lleva a replantear sus estrategias tanto internas como externas, enfocadas a la gestión por competencias con el fin de brindar un personal calificado y de alto desempeño para garantizar el éxito y desarrollo de cada una de sus tareas.

Acerca del área de talento humano ha evolucionado, en un principio las personas eran vistas como remplazables, por esta razón no era tan rigurosa la contratación pero al ir pasando el tiempo se cambia esta percepción partiendo de la importancia del personal que se contrata dentro de la empresa.

A partir de esto la organización Grupo empresarial Clean Services S.A.S. evidencia la necesidad de generar un cambio en la forma de seleccionar el personal que labora en la entidad y solicita la construcción de una base donde se encuentre los perfiles laborales de cada candidato dejando claro las competencias que se requieren para cada cargo, teniendo en cuenta esta solicitud se plantea el diseño de un protocolo en el procedimiento de selección orientado en competencias laborales.

## **JUSTIFICACIÓN**

En las organizaciones el recurso humano es importante dentro del plan estratégico de la empresa y su desarrollo, puesto que son el componente dirigido para brindar el mejor servicio a los clientes, así mismo ellos evalúan la atención y dependiendo de este se mantendrá el contrato o se dará por finalizado, por esto es tan importante que desde el área de selección de personal se realice un proceso riguroso garantizando las competencias para desempeñar un trabajo de calidad (González, 2005).

Actualmente existen diversos profesionales como administradores de empresas, ingenieros industriales, que realizan el proceso de selección en las organizaciones y tienen poca experticia en la elección de los candidatos, por esto es importante empezar a generar procesos especializados y específicos de la psicología, de ahí la necesidad que las organizaciones entiendan la importancia que tienen los profesionales en psicología esto es porque cuentan con la preparación para desarrollar un proceso de selección que certifique conocimientos, aptitudes y competencias que se necesitan para un cargo determinado (López 2010).

La empresa en promedio contrata de diez a doce personas dependiendo de factores como: retiros o ingresos de nuevos contratos, por esto se hace necesario que el proceso deje de ser eficaz e inicie a ser eficiente, cuando se realiza un mal proceso de selección esto genera sobre costos y puede generar un impacto en la percepción que se tiene de la organización.

Debido a que uno de los medios de reclutamiento el cual genera mayor número de candidatos es el voz a voz en esta área, es necesario que la empresa identifiquen las características de los candidatos que postulan o recomiendan y genere otros canales para

dar a conocer los vacantes internos de la empresa. Esto con el fin de proporcionar una cantidad de personas acordes al perfil puesto que cuando no cumplen en su totalidad con este que puede generar una evaluación negativa lo cual implicar a futuro perdida de contrato, si por el contrario la evaluación del servicio es excelente este puede renovar el contrato con el cliente y genere más contratos. Al tener una mejor selección de personal minimiza los reprocesos de contratación y rotación de personal en los sitios de trabajo.

Por esta razón el objetivo de este proyecto es diseñar un protocolo de procedimiento de selección mediante el modelo de competencias laborales para la empresa Grupo Empresarial Clean Service S.A.S 2017, que ayude a estandarizar los procesos y buscar el candidato que se ajuste al perfil solicitado por la empresa.

Este protocolo dará un proceso de selección más organizado y eficiente que lleve a la empresa a cumplir sus objetivos estratégicos para fortalecer sus recursos humanos en cuanto a sus competencias laborales.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El área de gestión del talento humano, tiene diversos procesos dentro de la organización sin importar el tamaño de la misma, según Prieto (2013) algunos de estos procedimientos son:

Diseños de cargo, reclutamiento y selección de personal, contratación de candidatos seleccionados entre otras, aunque esto es general para todos, cada empresa tiene un procedimiento para realizar los mismos. El psicólogo organizacional trabaja para estandarizar procesos dentro de la institución con la finalidad de cumplir la misión y buscar personal competente y calificado para la satisfacción del cliente (P. 14).

A causa de esto el proceso de selección que actualmente está empleando la empresa consiste en que el postulado presente pruebas tales como: Wartegg la cual se encuentra dentro de las pruebas proyectivas de personalidad, surgió en 1937, actualmente consta de 8 campos con símbolos aparentemente incoherentes entre sí pero que buscan que la persona proyecte su inconsciente en los dibujos que realice a partir de estos símbolos (Techera, 2014). Esta prueba es ampliamente utilizada en contextos organizacionales con fines de evaluar diferentes campos de la personalidad de un postulante, sin embargo es una prueba que requiere un proceso muy largo para una interpretación rigurosa, lo cual es muy poco probable que se realice por cuestiones de tiempo.

Otra prueba utilizada en el contexto es el cuestionario Valores-Antivalores VALANTI, el cual tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se le plantea desde el deber ser. El tener que hacer una elección forzosa, lleva a la persona a

elegir los valores prioritarios para ella e intenta mostrar el sistema de creencias que apoya suposición valorar. Los resultados indican los valores asociados a la dimensión predominante de la personalidad elegida por la persona y aquellos asociados con la dimensión de la personalidad que requeriría mayor desarrollo.

Para cumplir la misión de la empresa se necesita que todo el personal de las diferentes áreas que componen la misma, estén enfocados igual, para esto se debe conformar un equipo de trabajo con las habilidades y aptitudes que se requieren en el cargo, por ende es necesario llevar un proceso riguroso en la selección debido a que este será el primer acercamiento a la formación de tal equipo

### **Pregunta problema**

¿Cómo diseñar un protocolo de procedimiento de selección a partir del modelo de competencias laborales Spencer & Spencer para la estandarización del proceso?



## **Objetivos del proyecto de pasantía**

### **Objetivo General**

Diseñar un protocolo de procedimiento de selección mediante el modelo de competencias laborales para la empresa Grupo Empresarial Clean Service S.A.S 2017

### **Objetivo Específicos**

- Identificar las competencias del personal que se ajuste al cargo solicitado por los clientes.
- Definir las competencias que debe tener el candidato para desempeñar un cargo en específico.
- Elaborar los perfiles con las competencias, habilidades, conocimientos que se necesitan para el desarrollo de las tareas asignadas.

## **CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA**

### **Misión**

El Grupo Empresarial Clean Services S.A.S, es una empresa en crecimiento ubicada en la ciudad de Bogotá, se encuentra constituida como una empresa outsourcing en el área de aseo y mantenimiento, la población de interés son todas aquellas personas interesadas en contratar nuestros servicios, tales como: Servicios de aseo diurno y nocturno, suministro de insumos (productos verdes), elementos de limpieza, sanitización de áreas productivas , limpieza y desinfección hospitalaria, de baños y áreas críticas, limpieza de persianas, lavado de pisos, alfombras, pulido, sellado y encerado, plomería, electricidad, albañilería, pintura, impermeabilización, reparaciones locativas menores, jardinería, recolección de residuos sólidos de construcción, fumigación, entre otros.

### **Visión**

La visión de la empresa es ser un grupo empresarial reconocido e innovador en la prestación de servicios integrales de outsourcing, impactando con la gestión a todos los sectores de la economía, mediante un equipo humano caracterizado por su emprendimiento, honestidad y compromiso, colocando a disposición de nuestros clientes, maquinaria y tecnología avanzada, con seguimiento permanente en la ejecución de los procesos, para llevar nuestra gestión al éxito en el mercado nacional e internacional.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Modelo de diseño organizacional**

La forma en como la empresa se organiza y percibe a sus trabajadores para cumplir su plataforma estratégica, se habla de modelos tradicionales o mecánicos y modelos de cambio u orgánicos. El primero hace referencia a como se percibe la empresa , las decisiones que se toman de forma central, todo el proceso debe ser supervisado directamente y se genera una especialización de procesos. El segundo aunque también se da supervisión es de forma paralela al proceso, disminuye la brecha jerárquica ya que los trabajadores tienen una línea de comunicación directa con sus superiores (Rodríguez, Alonso, Benito, Belarga, Celemín, Gil, Castilla, Rubio, Valido, Trujillo & Revilla, 2012). Estos modelos son una forma de explicar las dinámicas que tiene la misma e iniciar a entender como impacto esto en las diferentes áreas que componen la empresa.

En el modelo ecológico se encuentra el de Spencer & Spencer citado por donde plantean el modelo del iceberg en el cual explican gráficamente las competencias para esto se divide en dos, en la parte superior se encuentra lo visible en esta se ubican las destrezas y conocimientos y en la parte inferior esta lo no visible allí esta los conceptos de uno mismo y los rasgos de personalidad lo que implica este modelo es la complejidad de detectar las competencias debido a que una de las partes que las componen son fáciles de evaluar sin embargo las otras se necesita de herramientas adecuadas para explorarlas (Beltran & Urrea, 2013 ).

## **Competencias**

Existen diferentes definiciones de competencias para fines de este proyecto se utiliza la de Spencer & Spencer citado por Agut & Grau (2001) “características esenciales (motivos, rasgos, auto concepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan, de forma causal, con un criterio establecido y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o sustentación” (p. 5) las competencias son un conjunto de constructos los cuales algunos de los enumerados pueden ser evaluado mediante pruebas sin embargo algunos necesitan ser evaluados por el entrevistador y profundizar en tales.

Las competencias son un aspecto importante a evaluar antes de contratar una persona ya que esta puede predecir el éxito de la misma desarrollando las tareas propuestas, pero para esto se debe hacer un proceso en primera instancia se recoge información acerca de las competencias estipuladas con anterioridad, posterior a esto se compara lo encontrado en la entrevista y demás procesos con el perfil del cargo para realizar un juicio de valor y tomar una decisión (Gil, 2007) las competencias son una herramienta que ayuda a predecir el desempeño de una persona en el puesto al cual está aplicando, pero se debe hacer de forma rigurosa y tener claridad en lo que se está evaluando para no extender el proceso o generar re procesos.

## **Outsourcing**

Clean Service es una empresa outsourcing, este término es relativamente nuevo en el territorio Colombiano, según Benites citado por Triana (2015)

Outsourcing es la modalidad por medio de la cual una empresa contrata y delega la gerencia, así como la operación de ciertas actividades, que no forman parte de sus habilidades principales, a empresas (outsourcers) altamente especializadas, que puedan dar garantía de experiencia y seriedad en el área de operación de dichas funciones, para que se hagan cargo de parte del negocio, realizando actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos propios de la compañía. (P. 50)

Los outsourcing son una alternativa para que las empresas contraten personal que se especializa en prestar un servicio, de esta forma la empresa delega la responsabilidad de ciertas áreas a un tercero que ha formado en altos estándares a su personal de esta forma la empresa contratadora se enfoca en su servicio o productos y el outsourcing en generar personal que desarrolle las actividades para las que fue contratado.

### **Entrevista**

La entrevista es un diálogo entre dos o más personas, todas las personas tenemos conversaciones a diario pero la diferencia entre una entrevista y una charla es que la primera tiene unos objetivos, unos límites, unos parámetros además el espacio tiende a ser cerrado para generar rapport con las personas de ser posible (Arfuch, 1995) la entrevista es una herramienta que los profesionales dirigen con la finalidad de orientar o evaluar una percepción.

Esta herramienta se puede clasificar por su propósito (selección: evaluación; confrontación entre otras) o según su conducción (planificación; libre; individual; grupal entre otras) con fines de este proyecto se profundiza la entrevista de selección en esta se busca generar un juicio del candidato entrevistado y recoger información que se necesite o verificar sobre su hoja de vida (Acevedo & López, 2007)

En el ámbito organizacional se han creado alternativas de entrevistas una de ellas es la técnica STAR por sus siglas en inglés situación (situación), task (tarea), action (acción), result (resultado) el entrevistado debe pensar en una situación en el pasado describirla a partir de las siglas anteriormente escritas, con esta técnica se busca profundizar en las valoraciones que tiene la persona sobre alguna situación está encuentra que fue un reto para sí mismo (García, 2014) esta técnica ha sido poco utilizada en el ámbito organizacional ya que puede durar un lapso de tiempo largo pero proporcionar mayor información al entrevistador y puede generar mayor rapport debido a que la persona no se siente evaluada. Y esta nos proporcionar información de la parte más profunda de iceberg que no puede ser proporcionada por otras herramientas.

### **Habilidades**

En la parte superior del iceberg se encuentran las habilidades la cual se puede definir según el diccionario de la real academia española RAE habilidad es la “Capacidad y disposición para algo” esto se puede observar o evaluar por medio de las referencias laborales, en las organizaciones durante el proceso se llama a las entidades para verificar la información proporcionada.

### **Personalidad**

El termino personalidad es algo que ha evolucionado desde los antiguos griegos es algo que evoluciona según la corriente del tiempo que se investigue según Leal, Vidales y Vidales citado por Montaña, Palacios & Gantiva (2009)

“Plantean la personalidad desde tres miradas diferentes, las cuales son: a) organización total de las tendencias reactivas, patrones de hábitos y cualidades físicas que determinan la efectividad social del individuo; b) como un modo habitual de ajustes que el organismo efectúa entre sus impulsos internos y las

demandas del ambiente; y c) como un sistema integrado de actitudes y tendencias de conductas habituales en el individuo que se ajustan a las características del ambiente” p. 84

La personalidad es un constructor, es decir es algo que no se puede ver pero por medio de comportamientos se puede evaluar cómo se evidencia en la cita expuesta anteriormente con esta finalidad se crean los instrumentos psicológicos los cuales van enfocados al paradigma de quien los desarrolla.

El modelo de personalidad DISC divide la personalidad en cuatro rasgos: dominante; interpersonal; estable y meticulosa esta teoría se inicia a desarrollar con Marston propone que todos tienen un poco de todos los rasgos pero existe una que predomina, este modelo ha tenido éxito debido ya que utiliza un lenguaje corriente y que genera un perfil general de la persona (Bradberry, 2008) el modelo de DISC genera un panorama general de la persona lo cual permite predecir en que tareas podría tener mayor éxito dependiendo de los resultados de la misma, de este modelo se genera el test DISC.

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño de la propuesta de pasantía**

En el marco teórico se exploran las dimensiones propuestas por Spencer & Spencer en su teoría y se explican según diferentes autores, en el protocolo se organiza todos estos conceptos y la manera de evaluar cada dimensión

Para la realización del protocolo de procedimientos de selección por competencias, se tendrá en cuenta un enfoque mixto debido a que se utiliza la entrevista e instrumentos psicotécnicos ya que la evaluación de las competencias se realizan mediante un instrumento psicométrico y los otros conceptos serán evaluados por el juicio de quienes llevan el proceso de evaluación de la persona.

La construcción del protocolo se realiza para guiar a la persona encargada de realizar el proceso de selección de manera sistematizada y ordenada todos los procedimientos que se tienen que llevar a cabo con el fin de realizarlos en los tiempos establecidos.

Los procedimientos se organizan de tal forma que la persona encargada de aplicar evalúe la viabilidad de aplicar la siguiente fase al candidato o si esta persona no tiene ninguno de los requerimientos necesarios.

### **Población objeto**

Se toma en cuenta todos los candidatos que se postulan para cubrir un vacante en la empresa Grupo Empresarial Clean Services S.A.S.



## **Instrumento**

Como instrumento se utiliza la prueba de personalidad DISC creado por el psicólogo William Moulton Marston, el cual divide la personalidad en cuatro rasgos: dominantes; interpersonales; estables y meticulosos este instrumento se encuentra validado para su aplicación en Colombia y es utilizado en el campo organizacional con el fin de elegir de manera adecuada el personal.

Así mismo a cada candidato se le aplicara una entrevista S.T.A.R. situación, tarea, acción y resultados se utiliza para realizar una búsqueda de la conducta en la entrevista ya que estas preguntas ayudan al entrevistador predecir de manera más exacta con el desempeño del pasado situaciones similares futuras.

## **Procedimiento**

Para la realización del protocolo de procedimientos de selección se dividió en siete fases.

## **Requisición**

La persona interesada debe hacer la solicitud del personal requerido el cual permite oficializar la solicitud al área de Gestión Humana que es la encargada de dar inicio al proceso de selección y precisar información sobre el cargo requerido.

## **Perfil del personal**

En este apartado se adjuntan las descripciones del cargo, las funciones que ejecutaran los funcionarios y responsabilidades del mismo.

## **Esquema de contenido para el reclutamiento**

Dependiendo del medio de reclutamiento se publicara la información: salario, cargo, experiencia, horario, estudios, ubicación de la empresa, contacto, tipo de contrato y requisitos.

## **Entrevista**

El responsable de llevar a cabo el proceso de entrevista por competencias, debe buscar un lugar adecuado y generar rapport con el entrevistado, e indagar acerca del entorno familiar, estudios, formación complementaria e intereses que sean referentes al cargo.

## **Test de personalidad DISC**

Aplicación de la prueba para obtener los cuatro rasgos de personalidad con el fin de elegir el candidato calificado para el cargo.

## **Pruebas psicotécnicas**

Dependiendo del cargo, de ser necesario la empresa evaluara las habilidades del candidato, siendo esto ejecutado por el jefe responsable del mismo, esto se hará de manera autónoma, solicitando los requisitos y el desarrollo de las tareas asignadas.

## **Etapa final**

Los resultados serán agrupados de tal manera que permita evidenciar las pruebas psicométricas y psicotécnicas que se ajustan mejor al perfil solicitado, igualmente los de la entrevista que serán clasificados de tal manera que el candidato con mayor desempeño sea el elegido por el jefe inmediato.

## **RESULTADOS**

En relación con los objetivos propuestos para la elaboración del proyecto de pasantía protocolo de procedimientos de selección por competencias, que es solicitada por la empresa Grupo Empresarial Clean Services S.A.S. Se da inicio al diseño identificando la necesidad, esto se realizó por medio de información entregada por las directivas relacionada a los pagos por liquidación que se hace en el mes, además información entregada por la gerente de la empresa, ya que los clientes manifiestan insatisfacción por la rotación del personal en los puntos de trabajo en las cuales permitió el inicio del desarrollo del protocolo.

Se toma en cuenta el diagnóstico que se obtuvo con la información relacionada a la necesidad dada por las directivas de la empresa, se atribuyó como un factor, el proceso de selección ya que las pruebas aplicadas como el valanti y el wartegg no permite identificar las competencias que debe tener cada candidato, por esta razón se establecen los pasos que debe seguir el psicólogo para iniciar al proceso de selección de forma ordenada y secuencial, de igual manera se hace la elaboración de los perfiles que se ajusten a cada cargo en específico, resaltando las competencias y funciones que se necesitan para el desarrollo de las tareas asignadas, a sí mismo se elabora el formato de requisición el cual permite a la persona interesada hacer solicitud del personal requerido al área de Gestión de Talento Humano encargada de dar inicio al proceso de selección y precisar la información sobre el cargo requerido.

La entrevista S.T.A.R la cual hace referencia a cuatro aspectos, situación, tarea, acción y resultados, se utiliza para hacer un seguimiento del progreso a través de las preguntas de conducta en la entrevista, el psicólogo establece preguntas profundas dirigidas a determinar si el candidato posee las destrezas necesarias para el éxito en el

trabajo, este método ayudara a evidenciar algunos escenarios posibles además de las destrezas y conocimientos que utilizó para resolver el problema.

Se propone emplear el test de personalidad DISC el cual divide la personalidad en cuatro rasgos, dominante; interpersonal; estable e influyente, analiza su personalidad y conducta bien sea en su trabajo o fuera de este, ya que indica sus fortalezas en las posibles áreas de autodesarrollo, el dominante determina la manera como enfrenta los problemas, se afirma a sí mismo y controla las situaciones, este rasgo de personalidad se adapta al perfil del jefe de operaciones y supervisores, debido a que deben encargarse del personal para llevarlos a cumplir con éxito las tareas asignadas, de igual modo los todos básicos y especializados se ajustan al rasgo interpersonal debido a la manera de relacionarse con las personas, se sienten cómodos trabajando solos, son hábiles y optimistas, así mismo para los chef y operarias de aseo, si su predominancia de rasgo es la estabilidad o influencia, la primera que define paciencia, persistencia amabilidad, la segunda como afronta, organiza sus actividades, procedimientos y responsabilidades.

Por otra parte las pruebas psicotécnicas son autónomas del jefe inmediato ya que el evaluara las habilidades del candidato solicitando los requisitos y el desarrollo de las tareas asignadas ¿Cómo se van a evaluar?, ¿Quién lo va a evaluar?, ¿Qué materiales se necesita para este proceso? y ¿Qué puntaje es el mínimo para la superación de esta prueba? Y así mismo hará entrega de la información al psicólogo de selección con el fin de analizar los resultados dados por la persona que aplica las pruebas para escoger el candidato que más se ajuste al perfil solicitado.

Para finalizar se agrupa toda la información y se organizan los resultados de las pruebas, se separan las hojas de vida con el fin de ser agregadas a la base de datos que puedan ser requeridas posteriormente, por otro lado se deben llevar las hojas de vida

con los resultados obtenidos para que el psicólogo de selección pueda elegir la persona que considere puede desarrollarse mejor en el cargo.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados en el proyecto de pasantía, realizar un protocolo de procedimientos de selección por competencias, contribuye a una herramienta para optimizar los procesos y destacar el trabajo del psicólogo organizacional, además de generar cambios en la forma de seleccionar los candidatos más calificados para llevar a cabo la misión de la empresa con éxito, así mismo la aplicación, permite el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral de sus trabajadores lo que facilita y reduce costos en la contratación, ya que se puede definir y concretar un perfil por competencias en función a los requerimientos exigidos por los clientes, paralelamente las pruebas situacionales incrementan la validez y la capacidad predictiva, al enfrentar al candidato ante una situación próxima a su realidad profesional ayudando que el proceso sea más objetivo al evaluar competencias.

En relación a lo anterior se puede decir que con la aplicación del test de personalidad DISC se evidencia los rasgos de personalidad más acordes al perfil establecido por la empresa, de esta manera también se contara con lineamientos claros para llevar un mejor proceso a la hora de seleccionar el candidato

## **RECOMENDACIONES**

Realizar un comparativo entre las pruebas que se están utilizando actualmente en el proceso de selección con la propuesta en este proyecto, en el comparativo se debe evaluar la eficacia, los costos y el cumplimiento del objetivo con la cual se aplica.

Aplicar el protocolo a los diferentes cargos que tiene la empresa y realizarlo de forma sistemática para garantizar la igualdad de oportunidades a todos los postulantes y realizar una base de datos con los resultados para evitar reproceso de ser necesarios.

Analizar la información de cada parte del protocolo antes de aplicar la siguiente para optimizar los recursos de la empresa.

La compra del test de personalidad DISC es una propuesta aceptada por las directivas para la complementación del protocolo.

## REFERENCIAS

- Acevedo, A & López, A (2007) *El proceso de la entrevista*. México, México: Limusa
- Agut. S & Grau. R (2001) una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto social: revista de relaciones laborales*, (9), 13-24.
- Arfuch. L (1995) *la entrevista, una invención dialógica*. Barcelona, España: Ediciones paidós.
- Beltran, N & Urrea, D (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea (Tesis de especialización). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Bradberry, T. (2008) *El código de la personalidad*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Clean & services de Colombia Ltda. (2016). Quienes somos el 13 de abril de 2017 de [http://www.gecleanservices.com/quienes\\_somos\\_mision.html](http://www.gecleanservices.com/quienes_somos_mision.html)
- García, M (2014) Implementación de la metodología star para la selección de personal (Trabajo de grado, Universidad tecnológica de Querétaro) recuperado de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/IIDE/0903.pdf>
- Gil, J. (2007) La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*. (10), 83-106.
- González, F. (2005).La planificación estratégica de recursos. *Revista de administración pública*, (3), 76-105.
- López, J. (2010) La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 129-152.



Prieto, P. (2013). Gestión de talento humano como estrategia para retención de personal (Tesis de especialización). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.

Montaño, M. Palacios, J & Gantiva, C (2009) Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Revista Psicología*. 3 (2), 81-107.

RAE, diccionario de la real academia española., recuperado de <http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>

Rodríguez, J. Alonso, M. Benito, M. Belarga, L. Celemín, M. Gil, S. Castilla, J. Rubio, L. Valido, M. Trujillo, J & Revilla, G (2012) *Influencia de los principios organizativos, parámetros de diseño y factores de contingencia en las estructuras organizativas de las cadenas hoteleras españolas y mexicanas*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid

Techera, J. (2014). *El test de wartegg en el ámbito laboral* (Monografía). Universidad de la república, Montevideo, Uruguay.

Triana, O. (2015). Efectos laborales de la contratación en el marco del outsourcing y/o subcontratación en Colombia. (Tesis pregrado). Universidad católica de Colombia, Bogotá. Colombia

