

**Propuesta de reclutamiento y selección de gestión humana por competencias para la
empresa PROTECOM LTDA. En Valledupar**

Adriana Cecilia Truyol Mercado

José Alfredo Sánchez Miranda

Kellys Audith Fuertes Guerra

Lizeth del Carmen Ibarra Caro

Patricia Idarraga Cantillo

Escuela de Ciencias Administrativas Contables y de Negocios – ECACEN

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Programa de Administración de empresas

2021

**Propuesta de reclutamiento y selección de gestión humana por competencias para la
empresa PROTECOM LTDA. En Valledupar**

Adriana Cecilia Truyol Mercado

José Alfredo Sánchez Miranda

Kellys Audith Fuertes Guerra

Lizeth del Carmen Ibarra Caro

Patricia Idarraga Cantillo

Director trabajo de grado

Carlos Callejas

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de empresas

Escuela de Ciencias Administrativas Contables y de Negocios – ECACEN

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Programa de Administración de empresas

2021

Aceptación

Carlos Callejas

Director

Jurado

Jurado

Agradecimientos

Damos gracias a Dios, por el amor y misericordia con que nos rodea cada día de nuestras vidas y permitirnos la oportunidad de realizar nuestros estudios. Agradecemos a nuestras familias por el apoyo que nos han brindado y por admitir nuestros sueños y hacerlos propios. Para nuestros tutores, infinitas gracias por su asesoría y entrega en el desarrollo de sus labores.

Damos especial agradecimiento a nuestro director Carlos Callejas, por su acompañamiento continuo en este trabajo. Para la universidad UNAD, gracias por ofrecer los espacios educativos alternativos y por brindarnos el honor de ser sus estudiantes.

Resumen

Partiendo del cambiante contexto por el que atraviesan las empresas y la necesaria competitividad que deben tener desde sus fortalezas internas, se plantea investigación para proponer la gestión del personal por competencias y con ello procurar un equipo laboral competitivo y estable para la empresa desde el momento en que vincula personal nuevo. Considerando lo anterior, se encuentra pertinente revisar y analizar los antecedentes que conllevaron a las altas cifras de tasa de renuncia y rotación de personal de la empresa Protecom Ltda, y, además, encontrar causas que las expliquen y relacionen desde la gestión del personal. Para lo cual, se hizo un proceso de razonamiento deductivo, con enfoque cualitativo, desde el que se establecen razonamientos lógicos a partir de la información obtenida de la empresa y sus colaboradores a través de instrumentos como la entrevista y censo. Los resultados obtenidos, permiten recomendar a la empresa, la gestión a partir de las competencias para proveer a la empresa de personal con las capacidades de ser entrenados de acuerdo a las necesidades de la empresa, modificar las formas como viene reclutando y vinculando a su personal, ya que a partir de los resultados obtenidos se puede establecer causales como que no hay uniformidad en el proceso de reclutar y seleccionar personal, se está empleando personal sin el perfil académico adecuado, no hay establecido un periodo de entrenamiento e inducción para las diferentes áreas, misma situación se presenta con el periodo de pruebas, y además no se ha realizado evaluación al final de estos periodos a la totalidad de personas vinculadas.

Palabras claves: Reclutar, Seleccionar personal, rotación, Competencias, Gestión humana, Entrenamiento, Inducción, Periodo prueba, Evaluación, competitividad.

Abstract

Based on the changing context that companies go through and the necessary competitiveness they must have from their internal strengths, research is intended to propose the management of staff by competencies and thus seek a competitive and stable work team for the company from the moment it links new employees. Considering the above, it is pertinent to review and analyze the background that led to the high figures of resignation rate and turnover of staff of the company Protecom Ltda, and, in addition, to find causes that explain and relate them from the staff management. Therefore, a process of deductive reasoning was made, with a qualitative approach, from which logical reasonings are established from the information obtained from the company and its collaborators through instruments such as the interview and census. The results obtained, allow to recommend to the company, the management from the competencies to provide the company with employees having the capacities to be trained according to the needs of the company, modify the ways in that it has been recruiting and linking its staff, since from the results obtained it can be established causalities such as that there is no uniformity in the process of recruiting and selecting employees, staff are being employed without the appropriate academic profile, there is no established training and induction period for the different areas, the same situation arises with the testing period, and also no evaluation has been carried out at the end of these periods to all the people linked.

Keywords: Recruiting, Selecting staff, Rotation, Competencies, Human management, Training, Induction, Trial period, Evaluation, Competitiveness.

Tabla Contenidos

Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Pregunta de la Investigación	14
Objetivos.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Antecedentes de la Investigación.....	16
Justificación de la Investigación	17
Metodología de Investigación.....	18
Enfoque	18
Tipo Investigación.....	18
Método Investigación.....	19
Diseño.....	19
Población.....	20
Fuentes e Instrumentos.....	20
Marco Teórico.....	24
Marco Legal	26
Respecto a la Empresa.....	26
Respecto al Personal.....	26

Resultados	28
Cálculos que Evalúan el Índice de Rotación de Personal	28
Cuestionario Aplicado a Empleados de la Empresa.....	30
Entrevista.....	37
Conclusiones	39
Recomendaciones	42
Se recomienda a la empresa	42
Se recomienda a la universidad.....	43
Bibliografía	45
Anexos	48

Lista Ilustraciones

Ilustración 1	21
Ilustración 2	23
Ilustración 3	29
Ilustración 4	30
Ilustración 5	30
Ilustración 6	30
Ilustración 7	31
Ilustración 8	32
Ilustración 9	32
Ilustración 10	33
Ilustración 11	34
Ilustración 12	34
Ilustración 13	35
Ilustración 14	35
Ilustración 15	36

Lista de tablas

Tabla 1 Número de empleados al inicio y final de cada periodo 28

Tabla 2 Rotación por renunciaciones 29

Introducción

Considerando el cambiante contexto que atraviesan las empresas y las exigencias que demandan las necesidades presentes, surge la necesidad de que las mismas sean relevantes y desarrollen internamente fortalezas que les permitan estar acorde con las circunstancias.

Cuando decimos contexto cambiante nos referimos a fenómenos como la globalización y sus efectos en la economía y mirando más de cerca en nuestro país. Actualmente, el mundo entero enfrenta la crisis pandémica de la Covid 19, lo cual ha sumado para que muchas empresas de diferentes tamaños se encuentren en crisis o ya no existan.

De acuerdo con lo anterior las empresas deben incrementar toda su competitividad, mantenerse a flote en el mercado y tener éxito rentable. Para ello es necesario enfocarse en aumentar la calidad del producto o servicio, pero se debe considerar que este nivel requiere la absoluta contribución del factor humano.

Procurando realizar un aporte que sea de eficaz valor para la empresa Protecom Ltda, se propone para su gestión de reclutamiento y selección de personal, que adopte la gestión humana por competencias. Actualmente la empresa desarrolla su proceso de selección a partir de la necesidad requerida en el área, se identifica el perfil académico y las capacidades que han de requerirse, se abre la vacante y se realiza la publicación de la convocatoria en los canales autorizados. Luego, se realiza filtro de quienes cumplen con el perfil y presentan experiencia laboral certificada, que luego serán llamados para las pruebas de entrevista, psicotécnicas y conocimiento con el jefe de área. Finalmente se elabora informe que es entregado a la gerencia para que tome la decisión.

Según datos obtenidos de la empresa, para el 2019 tuvo una tasa de renuncia del 73%, con esta propuesta esperamos disminuir el índice de deserción de empleados y solucionar la situación de apatía y falta de pertenencia desde el proceso de selección.

A partir del reclutamiento y selección por competencias se pretende orientar los direccionamientos estratégicos que se articule con la calidad excelencia y competitividad que la empresa proyecta en su visión, con lo cual se espera mejorar los indicadores de productividad y estabilizar la rotación de personal que, de acuerdo con la información obtenida, para el 2019 tuvo un índice de rotación anual de 83% y para 2020 fue de 62%.

Planteamiento del Problema

PROTECOM LTDA. Es una empresa de servicios de seguridad electrónica, que realiza monitoreo satelital; empleando para ello equipos tecnológicos y softwares avanzados, bajo la operación de un área técnica que necesariamente requiere la experticia y conocimiento en ese tipo de funciones desde una central. En el área geográfica donde opera la empresa hay poco personal capacitado y entrenado en este tipo de actividades, por lo que la empresa debe casi siempre prepararlos para la labor, lo cual requiere recursos monetarios. Sin embargo, al revisar e indagar sobre la tasa de rotación de personal, esta tuvo un alto índice por renunciaciones, lo cual se considera importante para revisar, por toda la inestabilidad que esto significa al interior de la organización y además que la inversión que la empresa realiza en cada persona que entrena para el área técnica no se redime adecuadamente si en el retiro de un empleado debe además de realizar todo el proceso de selección y contratación, entrenar nuevamente a quien vincule. Por esta razón de acuerdo con los desafíos y retos al que están sometidas las empresas y al que no es ajeno PROTECOM LTDA., es absolutamente necesario adelantar la debida gestión en el manejo que se le da al talento humano para desarrollar fortalezas internamente. Esa solides interna, dada a partir de su equipo o fuerza laboral, debe ser prevista desde el momento en que se selecciona el personal que se vincula a la empresa, asegurando de esta manera incorporar a las personas indicadas, que se identifiquen y tengan sentido de pertenencia con la empresa.

Actualmente la empresa desarrolla su proceso de selección a partir de la necesidad requerida en el área, se identifica el perfil académico y las capacidades técnicas que han de requerirse, se abre la vacante y se realiza la publicación de la convocatoria en los canales autorizados. Luego, se realiza filtro de quienes cumplen con el perfil y presentan experiencia laboral certificada, que luego serán llamados para las pruebas de entrevista, psicotécnicas y

conocimiento con el jefe de área. Finalmente se elabora informe que es entregado a la gerencia para que tome la decisión.

Considerando los acontecimientos ocurridos en relación a la tasa de renuncia, rotación de personal y el contexto cambiante y competitivo que deben manejar las empresas, se presenta la necesidad de una nueva propuesta, para desarrollar una gestión humana sólida y competitiva a partir del momento en que se recluta y se seleccionan los miembros de la empresa.

Pregunta de la Investigación

¿Es posible una mejora en el índice de rotación de personas, con acciones desde la gestión de reclutamiento y selección?

Objetivos

Objetivo General

Proponer modelo de reclutamiento y selección de talento humano operativo enfocado en las competencias. De tal manera que permita disminuir el índice de rotación de personal calificado a un 40 % en la empresa PROTECOM LTDA.

Objetivos Específicos

Realizar cálculos que midan y demuestren la tasa que se ha presentado de rotación de personal.

Identificar los factores que relacionan el proceso de reclutamiento y selección con la rotación de personal.

Desarrollar un manual de reclutamiento y selección de personal en el que se implementen las aplicaciones identificadas de acuerdo al enfoque de gestión por competencias.

Identificar errores comunes en los procesos de reclutamiento y selección en las empresas de servicio, para los que el caso de estudio pueda servir de referente.

Antecedentes de la Investigación

En la empresa PROTECOM Limitada, no se han realizado investigaciones frente a las causas de rotación de personal y la forma de minimizar los índices. Tampoco se ha realizado estudio de como minimizar la rotación a partir del proceso de reclutamiento y selección.

Justificación de la Investigación

Las condiciones cambiantes del macro entorno, la crisis de la pandemia COVID 19, las dificultades sociales, entre otros, obligan a las empresas a tener fortalezas internas como herramienta indispensable para ser competitivos y por lo tanto tener éxito organizacional y de rentabilidad en el exigente mercado.

Al considerar los datos obtenidos de la empresa PROTECOM LTDA. Donde se señala la tasa de renuncia en 2019 de 73%, junto a las debilidades internas que esto representa para el equipo laboral y la empresa; si se observa a la luz de las condiciones de competitividad que presenta el exigente mercado, es necesario y pertinente procurar vincular a la empresa personal con más permanencia y estabilidad al interior de la misma, todo ello debe preverse a partir del reclutamiento y selección del personal a vincular. Ya que las cifras aportadas por la empresa reflejan una situación de inestabilidad interna en el equipo de trabajo y además una amplia probabilidad de que la eficacia y la eficiencia de la actividad tengan un impacto negativo en los clientes o usuarios de los servicios de seguridad que ofrece la empresa. En atención a lo anterior, resulta de gran importancia y propicio la propuesta a continuación, de realizar el reclutamiento y selección de personal basado en competencias, como mecanismo para fortalecer la gestión humana, la satisfacción del personal, la eficacia de los colaboradores, entre otros aspectos al interior de la empresa.

Metodología de Investigación

A partir del planteamiento del problema, mencionado anteriormente, se identifican las siguientes variables: Como variable independiente la gestión del reclutamiento y selección en base a competencias. Y en relación a la variable dependiente la rotación del personal.

Para poder desarrollar de forma coherente nuestro proyecto de investigación, se hará un proceso de razonamiento deductivo donde a partir de las premisas encontradas con nuestros instrumentos de recolección de información podremos concluir los resultados en general de la empresa al aplicar las acciones recomendadas.

Enfoque

Esta investigación presenta un enfoque cualitativo, ya que hay una realidad que se debe descubrir e interpretar para así determinar de manera subjetiva una visión general de lo que sucede con la empresa caso de estudio. Lo ideal para el buen desarrollo de la investigación, teniendo un enfoque cualitativo es que se deben establecer las opiniones de que cada participante y ponerla en un marco en común en el grupo, ya que los resultados pueden cambiar según los datos recolectados y la interpretación que le de cada uno para al final lograr contribuir en la mejora del proceso para elegir a las personas que se vinculen en el futuro con la empresa

Tipo Investigación

Para poder determinar la meta de un investigador, y al contemplar que se lleva un proceso cualitativo de investigación donde es necesario describir los fenómenos, las situaciones y contextos en base a las características y propiedades que se someterán a un análisis. Para este caso, se pretende recoger información en conjunto sobre variables que nos llevan a entender de mejor manera el entorno que lo relaciona directamente con las causas de estudio. Este tipo de investigación se toma de forma descriptiva ya que se cuenta con información que expone

factores que han causado la rotación de personal en la empresa PROTECOM LTDA, así mismo resulta eficaz para describir esos elementos característicos que influyen la rotación de personal desde el inicio de la gestión humana, lo cual nos lleva al reclutamiento y selección, pero además permite establecer la relación entre las variables que se plantean.

Método Investigación

Para poder llevar a cabo un buen proceso de investigación, el método deductivo nos ayuda a establecer razonamientos lógicos de enunciados que nos brinda la empresa, permitiéndonos estudiar su causa y efecto, yendo desde lo general a lo particular comprobando su validez con datos previamente recolectados. Por ello, se utiliza método deductivo, ya que se cuenta con información de la empresa caso de estudio, con la que podremos manejar para llegar a análisis que nos permitan determinar los problemas, y sus posibles soluciones.

Diseño

Es una investigación no experimental en la que se utiliza un diseño transeccional o transversal que de acuerdo con, Hernández et al, tiene como característica que se recopilan datos en un único momento para describir y analizar variables e incidencias. Para ello es necesario:

1. Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables encontradas en el caso de estudio que nos puedan aportar en gran medida al proceso de análisis.
2. Se debe evaluar la situación, y los eventos envueltos dentro del marco de selección y formación de los empleados.
3. Determinar cuál es la relación entre el conjunto de variables encontradas, con el enfoque general de la investigación a la empresa caso de estudio.

También, se debe tener en cuenta, que toda esta información puede ir evolucionando, y por ello, si el proceso de investigación tarda más de lo esperado es necesario también analizar

cómo evolucionan los cambios lo que hace necesario para no perder tiempo, contar con un cronograma a seguir.

Población

Se realiza Censo a todo el personal vinculado a la empresa Protecom Limitada. El cual se ha hecho mediante cuestionario digital diseñado en Google formularios y extendido por link de acceso mediante mensajería de WhatsApp. Lo ideal, es que las personas que responden el cuestionario son vinculaciones directas con la empresa, colaboradores, operarios, ayudantes que cuenten con algún tipo de contrato laboral, y es de ahí donde podremos obtener la información necesaria para poderla relacionar con el caso de estudio. Adicional, se realiza una entrevista semiestructurada, a colaborador de cargo administrativo.

Fuentes e Instrumentos

Será mediante fuente primaria con la aplicación de cuestionario al personal vinculado y entrevista a funcionario del área de recursos humanos. Se tendrá como fuente secundaria de análisis las estadísticas que marcan el resultado del índice de rotación, mencionado anteriormente.

Análisis de indicadores de rotación de personal, causas, hipótesis de 2015 a 2021.

Ilustración 1

Línea de tiempo



Nota: Representa los hechos y situaciones relevantes en la línea de tiempo de Protecom Ltda.

Flores et al. (2008), dicen que “detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.” (p.65)

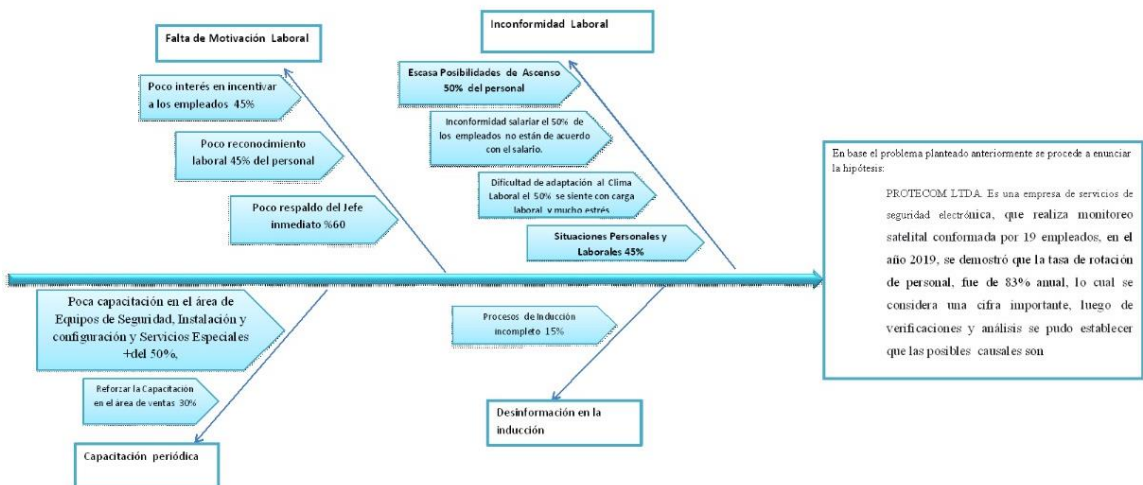
La empresa “PROTECOM” está conformada por 15 empleados en la ciudad de Valledupar, y 1 en el municipio de Riohacha; en el año 2015 se obtuvieron las certificaciones de calidad y se realizó la alianza con una aseguradora, para el bienestar de los clientes, ofreciendo de esta forma un servicio de mejor calidad, pero lamentablemente en el año 2019, se evidenció una tasa de rotación bastante elevada, lo cual analizando toda la información obtenida mediante

la fuente en la empresa, se debió a un mal espacio laboral, y falta de comunicación con los superiores, lo cual generó un ambiente negativo de trabajo y los empleados decidieron renunciar, y/o tomar medidas de reducción de personal, en el transcurso del año 2020 y lo que va corriendo del 2021, para nadie es un secreto la pandemia que se está viviendo no solo en nuestro país sino también en el mundo, con relación al virus covid-19, esto ha conllevado a muchas empresas a reducir su personal y en los peores casos al cierre total de las mismas; afortunadamente en la empresa “PROTECOM” no se ha sentido de forma drástica este cambio, ya que los clientes siguen necesitando sus servicios de vigilancia y monitoreo en general, independientemente de ser casas, empresas privadas, públicas, etc, pero no se debe confiar en esta “estabilidad” momentánea, ya que si no se toman medidas internas con relación al personal, puede llevar a que exista una especie de renuncias y/o despidos masivos y eso es lo que no se necesita en estos momentos de crisis, ya que en esta instancia es cuando más se necesita que la empresa trabaje en conjunto y pueda superar las malas situaciones que ocurran a futuro, por esto es que a través de este proceso, se busca que la empresa inicialmente aplique un modelo de reclutamiento y selección de personal innovadora; posterior a esta selección poder realizar un seguimiento con relación al entorno, clima laboral y comunicación/relación con los directivos de la compañía, para identificar las falencias a tiempo y colocar en marcha planes de acción para el mejoramiento.

De acuerdo con Espinoza (2018), las funciones de la hipótesis buscan construir relaciones significativas entre fenómenos y variables.

Ilustración 2

Hipótesis



Nota: El diagrama representa causas y efectos de la hipótesis.

Marco Teórico

A continuación, la estructura teórica presenta los siguientes temas, Reclutamiento, Selección, Competencias y cómo influyen en la rotación de personal.

Reclutamiento y Selección, de acuerdo con Chiavenato (2012, como se citó en Martínez y Vargas, 2019) “el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación”. Este llamado de atención o invitación es el primer paso para adquirir el recurso humano en una empresa, que luego procede a elegir o clasificar dentro del personal reclutado.

En adelante se ha de considerar el término Competencias, y podemos citar como uno de sus principales expositores al Norteamericano Mc Clelland, (como se cita en Ramírez, 2020) “quien propuso la teoría de las necesidades y los tipos de motivación inspirado en las conductas”.

Escobar (1993) Propone, el Desempeño como una necesidad de logro que hace parte de resultados cuantitativos y la calidad en el trabajo, que forma parte de los resultados cualitativos. Las dos variables forman el concepto de motivación. Planteando las posibilidades y nexos en las necesidades mencionadas anteriormente junto al éxito profesional, se puede seleccionar personal con un acertado nivel en la necesidad de triunfo con la finalidad de que puedan desarrollar y llevar a buen término sus proyectos.

(Saracho, 2005), nos habla de las competencias distintivas, genéricas y funcionales. Donde, las distintivas apuntan a esas personas con las peculiares características para desenvolverse con éxito en una empresa, corresponde a las empresas reconocer dichas características con la finalidad de fidelizar a este tipo de personas para que sean parte en la obtención de excelentes resultados. Las competencias genéricas, señalan las conductas típicas

como aquellas que marcan el proceder correcto dentro de unas funciones y cargo determinado de una persona, permitiéndole al individuo manejar la misma conducta en una empresa u otra. Las funcionales, indican los resultados que como mínimo debe dar una persona en sus funciones o cargo para llenar los requisitos de productividad, que garantice calidad de su trabajo y bajo parámetros de seguridad.

Con lo anterior, se nos da a entender que las competencias como modelo de gestión, da lugar a que las conductas propias del personal y el desempeño que se liga a ello, potencializan los resultados de una empresa.

Respecto a la rotación y de acuerdo con, (Monsálvez, 2018), “Se trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha”.

Chiavenato (como se citó en Cabrera et al, 2011) menciona que la expresión rotación de personal es utilizada para: Definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

De acuerdo con StarMe Up (2018) para medir la rotación de personal, se tiene en cuenta el total de quienes han renunciado y el promedio de empleados que han trabajado durante un determinado periodo, con estos datos se realiza una división, que para efectos de porcentaje se multiplica por cien y nos proporciona el resultado.

Marco Legal

Respecto a la Empresa

Se considera inicialmente el estatuto establecido mediante normativa, Decreto 356 (1994), que de acuerdo con artículo 1° “tiene por objeto establecer el estatuto para la prestación por particulares de servicios de vigilancia y seguridad privada”, el mismo dicta que para el funcionamiento y prestación de servicios, la Superintendencia de debe emitir licencia.

Decreto 2187 (2001), mediante el cual se establece el reglamento “Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada contenido en el Decreto -ley 356 del 11 de febrero de 1994”.

Decreto 71 (2002), este decreto especifica las normas que rigen las “cuantías mínimas de patrimonio que deberán mantener y acreditar los servicios de vigilancia y seguridad privada ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada”.

Decreto 4950 (2007), contempla la normativa “por el cual se fijan las tarifas mínimas para el cobro de los servicios de vigilancia y seguridad privada prestados por las empresas y/o cooperativas de vigilancia y seguridad privada”.

Decreto 2355 (2006), “por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se dictan otras disposiciones”.

Decreto 1979 (2001), da a conocer la normatividad expedida para el “Manual de Uniformes y Equipos para el personal de los servicios de la Vigilancia y Seguridad Privada”.

La Superintendencia (2012), pone a disposición el Manual de Doctrina Súper Vigilancia V 3.0, el cual permite acceder a información clara acerca de la regulación en este sector.

Respecto al Personal

Se relaciona en primera instancia el Artículo 13 (1991), el cual señala:

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

Resolución 2852 (2006), donde hace relación a la unificación del régimen de vigilancia y seguridad privada. Y mediante la cual constituye un requisito la capacitación, entrenamiento y formación técnica para el desarrollo de cargos.

Resolución 2914 (2007), “Por el cual se modifica la resolución No. 2852 del 8 de agosto de 2006” donde se modifica el numeral 2 artículo 82, para agilizar “la expedición de credencial de identificación de vigilante, supervisor, escolta, tripulante, operador de medio tecnológico y manejador canino a los servicios de vigilancia y seguridad privada”.

Resultados

Cálculos que Evalúan el Índice de Rotación de Personal

Para calcular el índice de rotación de personal se ha de considerar la siguiente tabla de datos:

Tabla 1

Número de empleados al inicio y final de cada periodo

Año	Enero	Diciembre	Promedio
2018	32	26	$\frac{32 + 26}{2} = 29$
2019	27	22	$\frac{27 + 22}{2} = 24$
2020	22	21	$\frac{22 + 21}{2} = 21$

Para realizar el cálculo de la rotación de forma generalizada se emplea la siguiente formula, $\frac{\text{Número de personas que salen de una empresa en un periodo } X}{\text{Promedio de empleados de la empresa en el periodo } X} \times 100$

Para el 2018, tenemos $\frac{6}{29} = 0.206 \times 100 = 20.6\%$

Para el 2019, tenemos $\frac{5}{24} = 0.76 \times 100 = 20.8\%$

Para el 2020, tenemos $\frac{1}{21} = 4,7\%$

Los anteriores cálculos, son efectivos para considerar la gestión de personal, pero para evaluar el índice de rotación, solo se tendrá en cuenta el personal desvinculado por renunciaciones, que en efecto tuvo los mayores porcentajes. Cuya información se encuentra en Ilustración 3.

Ilustración 3

Motivos de desvinculación

	2018	2019	2020
Renuncias	56%	73%	60%
Terminación de contrato	39%	18%	
Aprendices	6%	9%	40%

Nota: La ilustración describe, los motivos de desvinculación de la empresa.

$$\text{Rotación personal} = \frac{\text{desvinculados por renuncia}}{\text{promedio por periodo de empleados}} * 100$$

Tabla 2

Rotación por renunciaciones

Año	Total, de renunciaciones	Porcentaje de rotación
2018	18	62%
2019	20	83%
2020	13	62%

De acuerdo con los cálculos que se reflejan en la tabla 2, el índice de rotación es demasiado elevado, considerando el promedio de empleados que ha tenido la empresa por año. Lo cual genera debilidades internas que pueden afectar la calidad de los servicios que presta y con ello su competitividad frente a otras empresas que ofrecen el mismo servicio.

Cuestionario Aplicado a Empleados de la Empresa.

Se envió el cuestionario a los 19 colaboradores que actualmente desempeñan labores para la empresa, de los cuales obtuvimos la respuesta de 15. Casi el total de ellos. Y una entrevista a responsable actual de la gestión de recursos humanos.

Ilustración 4

Género

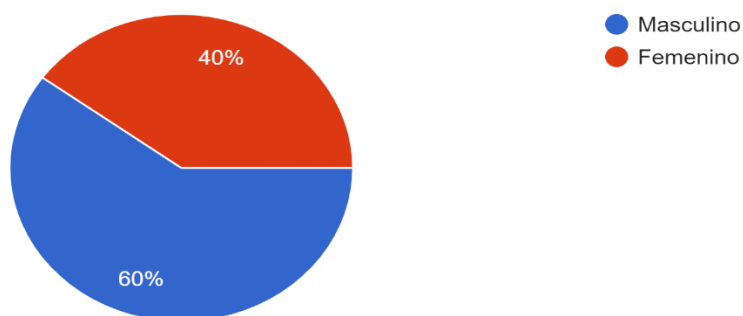


Ilustración 5

Personal en área de funciones

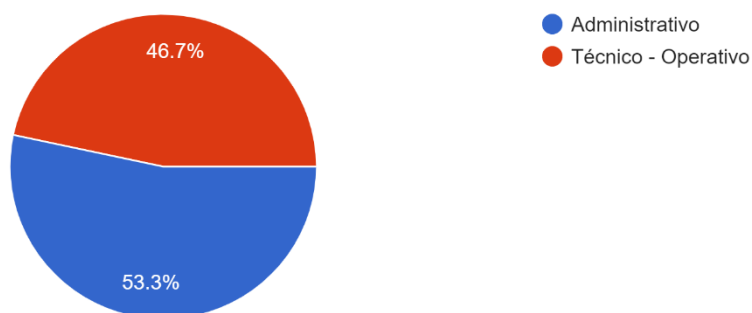
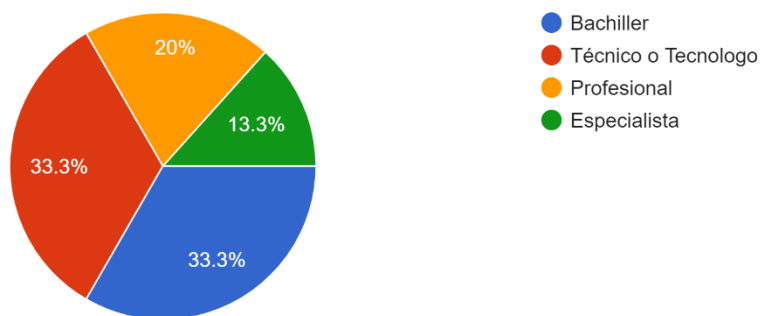


Ilustración 6

Nivel estudios



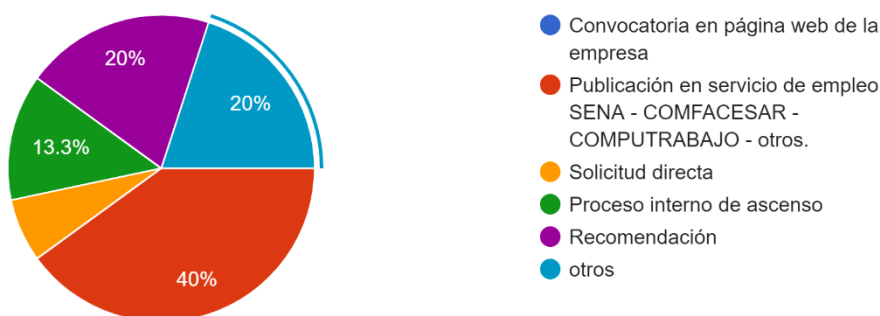
La información básica del personal vinculado a la empresa, revela que el 60% es masculino y se encuentra vinculado en el área Técnico – Operativa. El 40% del personal es femenino y desarrolla sus funciones en el área administrativa.

Correspondiente al nivel de estudio, el 33% del personal es bachiller, otro porcentaje igual se encuentra en nivel técnico, el 20% es profesional y un 13.3% posee título en especialización.

¿Cómo aplicó para el cargo que desempeña?

Ilustración 7

Forma de aplicar al cargo



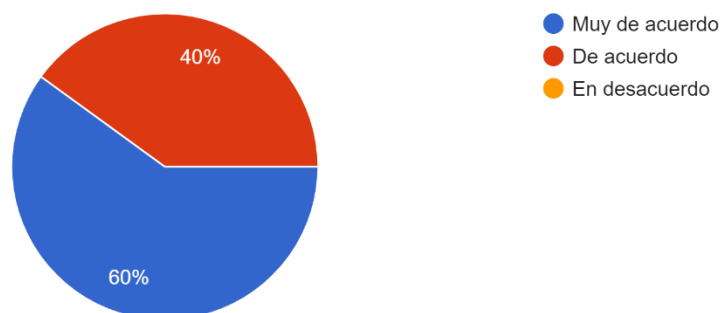
De acuerdo con los resultados el 40% (6 personas) inició su proceso de ingreso a la empresa por medio de publicación en servicio de empleo, entre los cuales se citan a el SENA,

COMFACESAR y COMPUTRABAJO. Un 20% (3 personas) mediante recomendaciones. Otro 20% (3 personas) ingresó a la empresa bajo otra modalidad. El 13,3% (2 personas) mediante promoción o proceso interno de la empresa. Y el porcentaje de 6,7% corresponde a (1 persona) que ingresó por solicitud directa.

¿Cómo califica su proceso de selección?

Ilustración 8

Calificación del proceso de selección

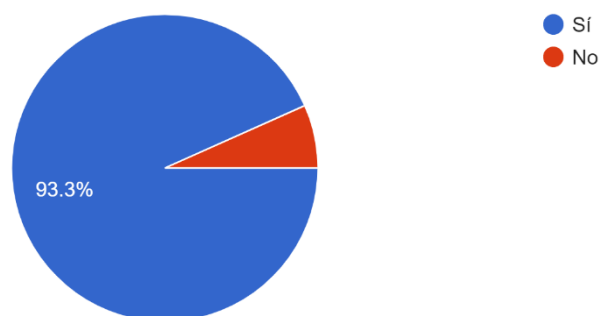


El 60% (9 empleados) manifiestan estar muy de acuerdo con el proceso de selección que tuvieron al ingresar a la empresa. Mientras que el 40% (6 empleados) marcan simplemente la opción de acuerdo.

¿Recibió inducción o entrenamiento para el desarrollo de sus funciones?

Ilustración 9

Desarrollo de entrenamiento e inducción

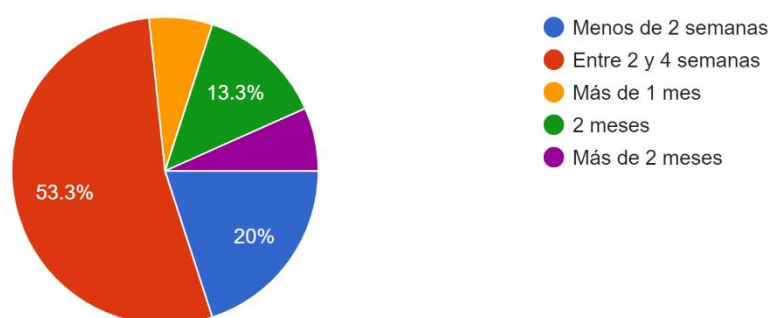


El 93% (14 personas) recibieron la inducción o entrenamiento. Solo 1 persona manifiesta no recibirla.

¿Cuánto tiempo duro su inducción o entrenamiento?

Ilustración 10

Tiempos de inducción o entrenamiento

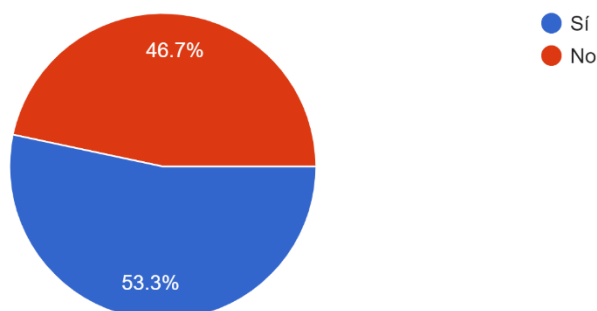


El 53% (8 empleados) recibieron inducción o entrenamiento por periodo comprendido entre 2 y 4 semanas. El 20% (3 personas menos 1 que no recibió entrenamiento, es decir 2) tuvo menos de 2 semanas de entrenamiento. El 13.3% (2 personas) por el tiempo de 2 meses. También hay un 6.7% (1 persona) que manifieste recibir entrenamiento por más de 2 meses. Y otra persona señala el periodo de más de 1 mes.

¿Se hizo evaluación al final de su periodo de inducción o entrenamiento?

Ilustración 11

Aplicación de evaluación al final del periodo

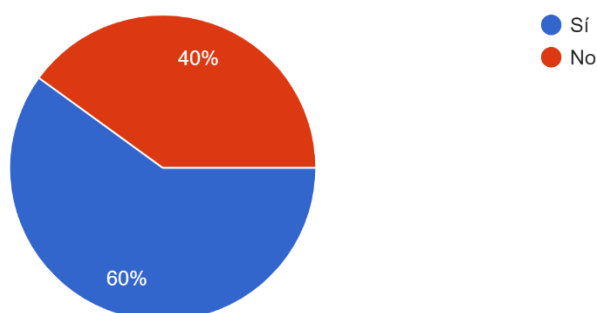


El 53.3% (8 empleados) responde que sí se les realizó evaluación al final de su inducción o entrenamiento. Otro importante 46.7% (7 empleados) manifiestan no presentar la mencionada evaluación.

¿Estuvo en periodo de prueba?

Ilustración 12

Aplicación de periodo de prueba



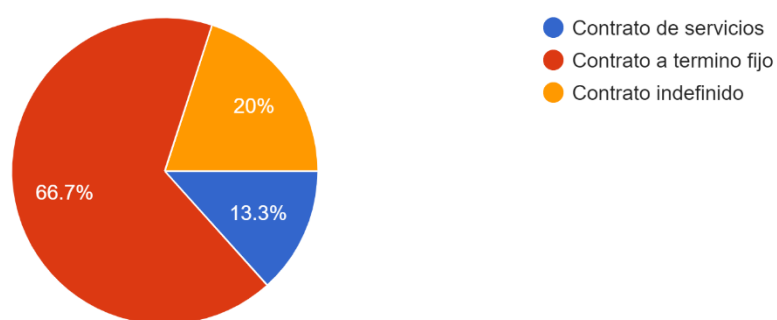
El 60% (9 empleados) fue sometido a periodo de prueba. Sin embargo, un importante 40% (6 empleados) no desarrolló un periodo de prueba.

Resulta relevante mencionar al comparar la pregunta anterior con esta tenemos que los empleados que no presentaron evaluación al final de su inducción tampoco estuvieron en periodo de prueba.

¿Qué tipo de contrato pactó con la empresa?

Ilustración 13

Contratos pactados con la empresa

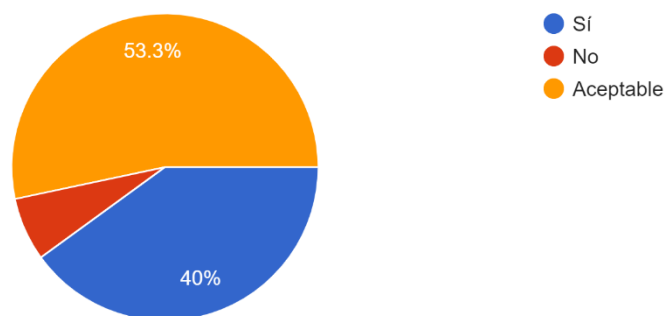


El 66.7% (10 empleados) tienen contrato a término fijo, un 20% (3 empleados) tienen contrato de tipo indefinido y un 13.3% (2 personas) tienen contrato por prestación de servicios.

¿Al momento de pactar el salario quedó satisfecho?

Ilustración 14

Satisfacción de salario

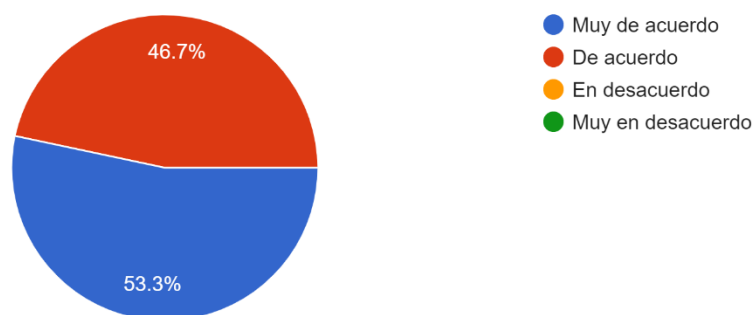


El 53.3% (8 empleados) manifiesta que el salario pactado con la empresa no lo satisface, pero es aceptable. Un 40% (6 personas) manifiestan estar satisfechos con el salario pactado. Y un 6.7% (1 persona) no lo satisface su salario y tampoco lo considera aceptable.

¿Siente que sus habilidades y competencias son las requeridas para el perfil de labores y cargo que ocupa?

Ilustración 15

Habilidades y competencias vs satisfacción perfil de labores y cargo



El 53.3% (8 personas) se encuentra muy de acuerdo al sentir que sus habilidades y competencias son las requeridas para el perfil de sus labores y cargo. El restante 46.7% sencillamente manifiesta estar de acuerdo.

Entrevista

¿Qué tiempo dispone la empresa para la inducción o entrenamiento?

R/: Dependiendo el cargo, el tiempo que se emplea para la inducción o entrenamiento va desde 1 semana a 2 meses, correspondiendo a menor tiempo cargos administrativos como el de secretaria y a mayor tiempo el técnico - operativo, como un operador de medios tecnológicos.

¿Al final del periodo de inducción o entrenamiento se aplica evaluación?

R/: Si se realiza, es una evaluación 360°, por así decirlo; se evalúa desde servicio al cliente, la percepción del cliente, la atención del técnico – operador durante el periodo de entrenamiento, se evalúa desde el jefe inmediato y además se escucha al entrenado su punto de vista, se le revisa el comportamiento, conocimiento, expresión, aptitud de la persona durante ese periodo.

Finalmente se hace una retroalimentación, con los aspectos a mejorar, cosas positivas y procedimientos en los que falló.

¿Para el personal administrativo aplica la misma evaluación?

Rta/: No, va dependiendo el cargo, por eso la parte técnico – operativo demora mucho más tiempo. Porque, digamos que va de frente al cliente, tiene contacto directo con el cliente.

En la parte administrativa, por ejemplo, una auxiliar contable, tiene muy poco contacto con el cliente y a la vez se de forma telefónica, la inducción puede estar demorando una semana y al final de este periodo se realiza la inducción.

¿La empresa tiene establecido en sus políticas el periodo de prueba?

Rta/: Si, para los cargos administrativos este periodo de prueba y acoplamiento, la empresa lo maneja mediante contratos a término fijo, para los cargos técnicos – operativo se maneja este periodo mediante contrato de prestación de servicios, ya que el tiempo de inducción entrenamiento y periodo de prueba es más largo.

¿Por qué es más prolongado el periodo de entrenamiento y prueba para los cargos técnico – operativo?

Rta/: Porque estos cargos requieren de un conocimiento específico, de medios tecnológicos, de programación de alarmas, instalación de dispositivos, redes eléctricas, entre otros. En la ciudad no se consigue personal con este perfil específico que la empresa necesita. Adicional a esto el manejo de diferentes marcas de alarmas requiere conocimiento en diferentes códigos de programación.

Como factor adicional, el personal en los cargos técnico – operativo tienen contacto directo con el cliente, al ser la empresa de seguridad privada, demanda confianza, valores y es un área misional, es muy sensible.

Conclusiones

El servicio de vigilancia y seguridad electrónica, demanda para su operación; personal con perfil integro, lo cual abarca las habilidades, capacidades, valores y competencias en un nivel óptimo. El área técnico – operativa en este tipo de empresas cobra gran importancia, no solo porque de su actividad se generan los rendimientos, sino porque además en el ejercicio de su labor tiene contacto directo con el cliente, lo cual es fundamental en la satisfacción del mismo. Una deficiente labor o mala atención puede conllevar a perder clientes y con ello disminuir ingresos operacionales.

Analizando los resultados de forma general podemos identificar que existen falencias al inicio de la contratación o de la vinculación del empleado con la compañía PROTECOM LTDA, debido a que el margen de inducción o capacitación debería representarse de forma más cerrada, cubriendo en un 100% las variables de capacitación, inducción y periodo de prueba, debido a la importancia de estos factores al inicio de la vinculación laboral de un empleado para una empresa y que garantiza el desarrollo de un buen desempeño laboral dentro de la empresa, minimizando el riesgo de accidente, estrés laboral y desconocimiento de sus funciones.

Reclutar y seleccionar el personal por competencias tiene gran incidencia en los índices de rotación de personal. Los resultados anteriores señalan como primer factor en el proceso de reclutamiento que no hay uniformidad en el mismo, a la empresa ha ingresado personal por recomendación (20%), solicitud directa (6,7%), otros (20%). Las anteriores formas de reclutamiento limitan una selección de candidatos adecuados. Dicho proceso debe extenderse al mayor número posible de personas para no limitar el número de candidatos y la posibilidad de seleccionar al adecuado. Solo el 40% aplicó a través de publicaciones en servicio de empleo.

La información obtenida respecto a la inducción o entrenamiento permite concluir que para el área técnica operativo es más extensa, debido a que se emplea personal que no tiene el perfil adecuado, en academia y experiencia, el 33,3% del personal es bachiller. En lo cual se puede deducir que, al fallar el proceso de selección al no gestionarse por competencias, el entrenamiento es más largo y no garantiza que será debidamente recibido, por lo que la rotación puede aumentar al no sentirse cómodos y capaces con sus labores o al recibir la descarga que se produce con la insatisfacción del cliente.

Otro factor que se identifica es que no se está realizando en la totalidad de las selecciones una evaluación al finalizar el periodo de inducción o entrenamiento, que permita prever la eficiencia del personal seleccionado. Tenemos un total de 46% de personas que no realizaron una prueba de evaluación con respecto a su inducción o entrenamiento, este factor nos indica claramente que la compañía PROTECOM LTDA no tiene o no lleva un seguimiento, ni una trazabilidad de la efectividad de sus inducciones con el personal, con la que puedan demostrar si en realidad estas personas adquirieron los conocimientos necesarios para el excelente desarrollo de sus labores o prestación de servicios. Todo lo anterior conlleva a que en el desarrollo de sus actividades los empleados improvisen sobre alguna de sus funciones y desconozcan el procedimiento necesario para las posibles y diferentes situaciones que se puedan presentar en el ambiente laboral.

También vemos que existe mucha variación en el tiempo de inducción que duran los empleados con resultados de 53,3% -20% - 13,3% - 10% - 10% lo que nos indica que no existe una guía o manual que establezca las pautas para el desarrollo del periodo de inducción o capacitación, determinando los tiempos de cada proceso y la cantidad de cursos que debe realizar cada futuro empleado de la empresa PROTECOM LTDA. Como última falencia identificada,

también se observa que un considerable 40% de las personas empleadas no estuvieron en periodo de prueba.

El estudio realizado, sirve como referente, para destacar la importancia de llevar a cabo un buen proceso en la gestión humana. Los errores comunes que se pueden estar presentando son: Los medios por el cual reclutan su personal, no están aplicando las pruebas adecuadas que proporcionen mayor garantía sobre las competencias al personal en selección, no tienen estipulado con claridad los tiempos de inducción, no realizan evaluaciones al final del periodo de entrenamiento, no tienen establecidos programas que se enfoquen en capacitar a su personal, no tienen un programa de incentivos económicos o de reconocimiento para los colaboradores.

Respecto al aprendizaje adquirido, podemos decir que estos trabajos investigativos, permiten que el estudiante desarrolle más a profundidad la capacidad de comprensión e interpretación de circunstancias y situaciones con relación a su futura área laboral. Además, proponer alternativas y soluciones que le permitan desarrollar una excelente labor profesional. Este tipo de trabajos investigativos, permiten el ejercicio práctico dentro del contexto laboral, la interacción y trabajo de equipo, para un cumplimiento de metas en común. Estos métodos de estudio activos/investigativos, contribuyen en la formación y desarrollo profesional de los estudiantes.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa

Considerar que la alta tasa de rotación, por las renunciaciones presentadas, debilita su competitividad en el mercado y su eficiencia en la prestación de los servicios. Por lo tanto, es factible procurar desde el inicio de la gestión de talento humano, personal competitivo, debidamente evaluado desde el reclutamiento y durante la selección en base a un modelo por competencias. A pesar de que en este estudio se revela que existen muy poca oferta de personas en los límites geográficos de la empresa, con los requerimientos cognitivos para el desarrollo de labores técnico – operativas, en la labor de instalación de dispositivos, monitoreo y programación de alarmas; y que para ello la empresa debe entrenarlos, resulta de gran efectividad seleccionar personal con el perfil de competencias apropiado para recibir este entrenamiento en el menor tiempo posible con excelentes resultados de apropiación del mismo. Dado lo anterior es preciso cambiar las formas tradicionales de vincular personal y en su remplazo adoptar la gestión por competencias en el proceso de reclutamiento y selección.

Establecer un proceso uniforme para el reclutamiento del personal, el cual debe tener la mayor cobertura posible. Es decir, que pueda reclutar al mayor número de candidatos posibles. Esto permitirá tener la oportunidad de realizar una mejor selección, de donde se beneficia la empresa.

Establecer un periodo de entrenamiento fijo para el área administrativa y otro para el área técnico – operativa, para ambos casos es preciso requerir evaluación al finalizar dicho periodo. Así mismo, el periodo de prueba debe pautarse con un rango específico de tiempo y al final del mismo se debe aplicar otra evaluación.

Establecer un programa semestral o anual con capacitaciones o cursos complementarios, con la finalidad de que el equipo de colaboradores de la empresa, mejoren sus labores diarias y estén motivados a ser más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo. Para ello, la empresa puede optar por realizar convenios gratuitos por medio de entidades públicas o en su defecto implementar convenios con universidades y/o corporaciones de educación que ofrezcan los cursos en los cuales los colaboradores se puedan interesar, según su perfil.

Realizar entrevista de retiro, para conocer las razones que llevan a un empleado a presentar su renuncia y con ello dejar registro de la situación, con lo cual se puede acceder a información de circunstancias que no se pueden valorar bien desde la dirección, con esta herramienta la empresa puede considerar los aspectos a mejorar en su ambiente y clima para mejorar la cohesión y competitividad en su equipo de labores. Además, se le da a conocer a la persona que se retira que a la empresa le interesa conocer los motivos de su decisión.

Se recomienda a la universidad

Proponer investigaciones al interior de las empresas locales y nacionales, donde se analice el tema de “rotación de personal”, sus causas y afectaciones a la competitividad y productividad de las empresas. Por medio de estas investigaciones se puedan ayudar a aquellas entidades que no tengan de pronto la capacidad monetaria de contratar los servicios de un “analista especializado en personal/recursos humanos” brindándole los resultados que los estudiantes desarrollan y que puedan tener una guía para que mejoren aquellas falencias encontradas.

Proponer investigaciones, de tipo cuantitativo, que permita medir la efectividad del reclutamiento y selección basado en competencias, con ello brindar pautas que permitan a las empresas mejorar en este proceso.

Fomentar el desarrollo investigativo, orientado a mejorar la efectividad de las evaluaciones de competencias en el proceso de vinculación de personal.

Bibliografía

Artículo 13. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Leyes:

<https://leyes.co/constitucion/13.htm>

Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.

Contexto, 83-91.

Cárdenas Caicedo, J. A. (2019). *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década*.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28053>

Decreto 2187 . (12 de Octubre de 2001). *Sistema Único de Información Normativa*. Suin

Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1415337>

Decreto 2355. (17 de Julio de 2006). *Sistema Único de Información Normativa*. Suin Juriscol:

<http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1440949>

Decreto 356 . (11 de Febrero de 1994). *Sistema Único de Información Normativa*. Suin Juriscol:

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1080719>

Decreto 4950. (27 de Diciembre de 2007). *Sistema Único de Información Normativa*. Suin

Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1554379>

Decreto 71 . (18 de Enero de 2002). *Sistema Único de Información Normativa*. Suin Juriscol:

<http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1015803>

Decreto numero 1979. (17 de Septiembre de 2001). *Super Vigilancia*.

<https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/6368/decreto-1979-de-2001--->

[uniformes-y-equipos-para-el-personal-de-los-servicios-de-vigilancia/](https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/6368/decreto-1979-de-2001---uniformes-y-equipos-para-el-personal-de-los-servicios-de-vigilancia/)

- Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 31-55.
- Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive Revista de Educación*, 122 - 139.
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena journal*, 65-99.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Manual de Doctrina SuperVigilancia V 3.0. (2012). *SuperVigilancia*.
<https://www.supervigilancia.gov.co/documentos/buscar/?q=manual+doctrina>
- Martinez Reinoso, O. L., & Vargas Fernandez, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. .
Cooperativismo y Desarrollo, 225-242.
- Monsálvez, S. (22 de Enero de 2018). *¿Qué es la rotación de personal?* Infoempleo:
<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>
- Ramirez Díaz, J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 1-15.
- Resolución 2852. (08 de Agosto de 2006). *SuperVigilancia*.
<https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/232/resolucion-2852-de-08-08-06-se-unifica-el-regimen-de-vigilancia-y-seguridad-privada/>

Resolución 2914. (26 de Agosto de 2007). *Supervigilancia*.

<https://www.supervigilancia.gov.co/documentos/buscar/?q=RESOLUCI%C3%93N+2914>

4

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL.

StarMeUp. (4 de Octubre de 2018). *StarMeUp*. Obtenido de Para medir el índice de rotación de personal para la planeación del área de Talento:

<https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/indice-de-rotacion-de-personal/>

Anexos

Anexo 1 Cuestionario

Censo para empleados de la empresa PROTECOM.

La presente encuesta es un instrumento investigativo de carácter anónimo/confidencial, cuya finalidad es la recopilación de información y datos, que serán de gran utilidad para el desarrollo del trabajo investigativo del diplomado de profundización en gerencia del talento humano, para optar al título de Administrador de empresas. Agradecemos que sus respuestas sean sinceras y su amable colaboración.

*Obligatorio

1. Género *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino

2. Cargo *

Marca solo un óvalo

- Administrativo
- Técnico Operativo

3. Nivel de estudios *

Marca solo un óvalo.

- Bachiller
- Técnico o
-
-

Tecnólogo

Profesional

Especialista

4. ¿Cómo aplicó para el cargo que desempeña? *

Marca solo un óvalo.

- Convocatoria en página web de la empresa
- Publicación en servicio de empleo SENA, COMFACESAR,
- COMPUTRABAJO, otros. Solicitud directa
- Proceso interno de ascenso
- Recomendación
- otros

5. ¿Cómo califica su proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- Muy de
- acuerdoDe
- acuerdo
- En desacuerdo

6. ¿Recibió inducción o entrenamiento para el desarrollo de sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

7. ¿Cuánto tiempo duro su inducción o entrenamiento? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 2
 semanas Entre 2 y
 4 semanas Más de
 1 mes
 2 meses
 Más de 2 meses

8. ¿Se le hizo evaluación al final de su periodo de inducción o entrenamiento? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. ¿Estuvo en periodo de prueba?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

10. ¿Qué tipo de contrato pacto con la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Contrato de servicios
 Contrato a término fijo

Contrato indefinido

11. ¿Al momento de pactar el salario quedo satisfecho

- Sí
- No
- Aceptable

12. ¿Siente que sus habilidades y competencias son las requeridas para el perfil delabores y cargo que ocupa? *

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

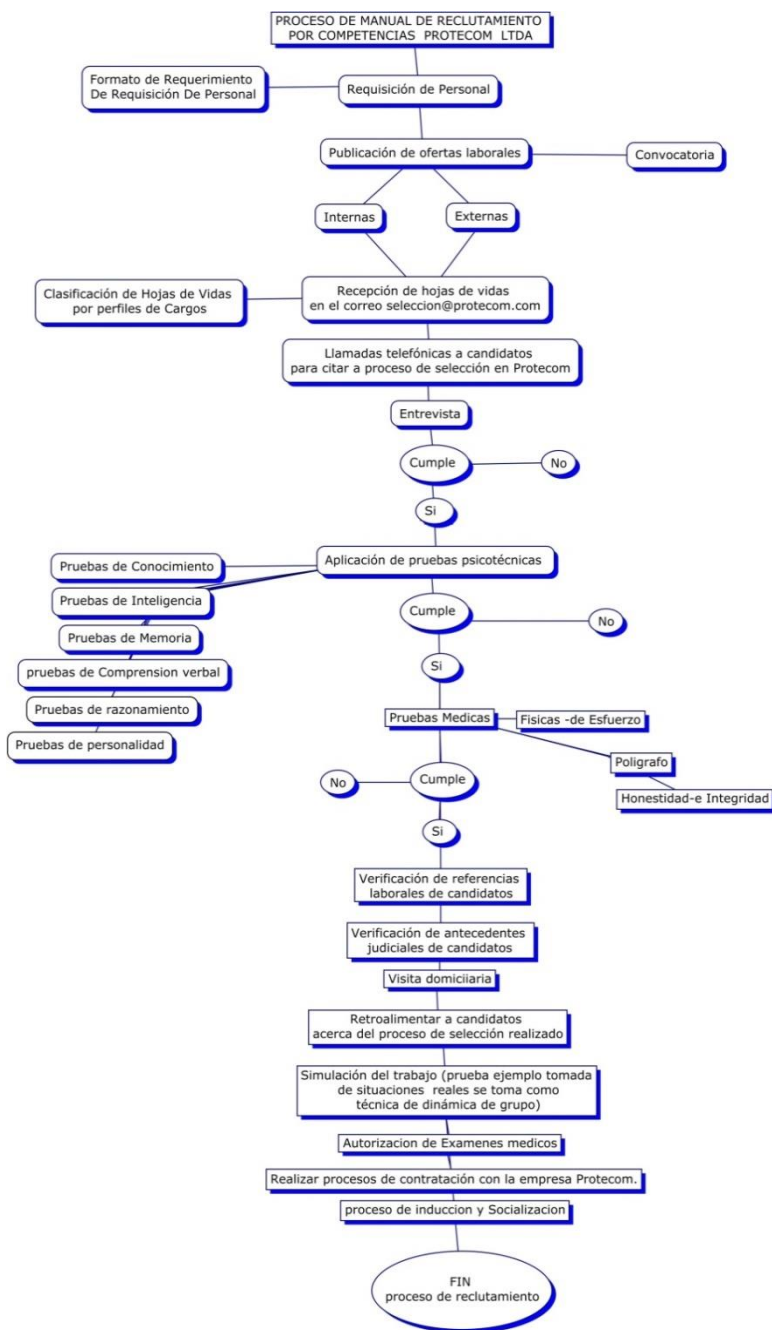
Anexo 2 Entrevista

1. ¿Qué tiempo dispone la empresa para la inducción o entrenamiento?
2. ¿Al final del periodo de inducción o entrenamiento se aplica evaluación?
3. ¿Para el personal administrativo aplica la misma evaluación?
4. ¿La empresa tiene establecido en sus políticas el periodo de prueba?
5. ¿Por qué es más prolongado el periodo de entrenamiento y prueba para los cargos técnico – operativo?

Anexo3 Descripción de proceso de reclutamiento y selección por competencias

DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO		
PROCESO DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIA PROTECOM LTDA		
	Es el documento por medio del cual se hace la solicitud de requerimiento un departamento de la Empresa para suplir una vacante disponible	Se detalla tipo de cargo a contratar, departamento, datos generales
Requisición de Personal	Documento en el que se detallan los perfiles profesionales y laborales requeridos para determinado cargo	este formato es diligenciado por el jefe de Área y lo entrega al departamento de recursos humanos
Formato de Requerimiento de Requisición de Personal	Fase en la cual se hace de público conocimiento las vacantes existentes en la empresa.	se realiza por medio de avos en la prensa, en radio o en internet
Publicación de Ofertas Laborales	Fase en la cual se comienza a recibir los perfiles para las vacantes disponibles en la empresa para satisfacer las necesidades de esta	se realiza la recolección de solicitudes y luego se hace la debida selección de las mismas que aplican a l puesto vacante
Convocatoria	Fase en la cual la oferta laboral se busca cubrir las vacantes abiertas disponibles con el personal propio de la compañía, ya sea por sucesión o por cambio de área del personal	se avisa en la cartelería informativa, por correo electrónico
Convocatoria Internas	En esta fase las vacantes buscan ser cubiertas por personal externo a la compañía, de tal forma que se busca integrar personal a la compañía	se avisa por Facebook, LinkedIn y Twitter, Bolsas de Empleo Empleo.com, Páginas web empresariales etc
Convocatoria Externas	Fase en la cual recibimos la totalidad de las hojas de vidas enviadas por la publicación de oferta laboral y convocatoria realizada por la empresa	este proceso lo realizan en recursos humanos
Recepción de Hojas de Vidas	Fase en la cual se evalúan y revisan los perfiles de cada una de las hojas de vidas recibidas en la fase de recepción, se analizan y se seleccionan los mejores perfiles que se ajusten a los requerimientos de las vacantes disponibles por la compañía	este proceso lo realizan en recursos humanos área de selección
Clasificación de Hojas de Vidas por Perfiles de los cargos	Fase en la cual se cita a las personas seleccionadas en la fase de clasificación de hoja de vida, los cuales fueron los más propicios a los requerimientos de la empresa con respecto a las vacantes disponibles.	en esta fase se realiza el primer contacto con la persona y se hace una breve explicación o descripción del puesto al cual la persona está aspirando o se espera ser contratado.
Entrevistas	Esta fase se realiza una diferente serie de pruebas que miden diferentes aspectos de la persona seleccionada inicialmente para el proceso, estas pruebas son: Prueba de conocimiento, de inteligencia, de memoria, de comprensión verbal, de razonamiento, de personalidad	Por medio de estas pruebas se logra medir la inteligencia y capacidad de resolver que tenga el aspirante al cargo
Aplicación Pruebas Psicotécnicas	En esta fase se verifica que el personal próximo a contratar se encuentre en las condiciones óptimas para comenzar el inicio de labor con la empresa, se verifica su estado de salud y antecedentes médicos.	De esta manera la empresa protege su responsabilidad con el futuro empleado y el estado en el que este ingresa a la empresa
Pruebas Médicas	En esta fase se confirman las experiencias laborales del personal seleccionado, corroborando que sus conocimientos y experiencias, cuentan con una base sólida.	Permite identificar las destrezas, experiencia y cualidades que tenga el aspirante al cargo
Verificación de Referencias Laborales	En esta fase se verifica el pasado judicial de la persona próxima a contratar.	
Verificación de Antecedentes	Se realiza una visita domiciliaria en la cual se confirman el domicilio en el que vive la persona y los familiares con los cuales convive el futuro trabajador	este proceso se realiza ,via telefonica o magnetica
Visita Domiciliaria	Finalmente luego de que el trabajador ha superado todos los filtros existentes y mencionados anteriormente en el proceso de selección se realiza otra entrevista, en la cual se toca más a fondo las funciones del trabajador se le explica con mayor detalle la labor que va a realizar y la importancia de esta función para la empresa.	Su objetivo es dar una visión positiva para el futuro empleado en la que va a afianzar su seguridad en la labor que va a desempeñar pues tendrá una idea de sus obligaciones y responsabilidades próximas a asumir.
Retro alimentación a candidatos acerca de proceso de selección:	En esta fase se le presenta o se realiza una pequeña simulación de trabajo al Aspirante para comparar los aspectos teóricos anteriormente plantados en el nuevo trabajador con lo realizado ya en el campo de trabajo.	Permite que el futuro colaborador tenga una noción teórica y práctica sobre su nuevo cargo y así pierda el miedo e inicie labores con asertividad.
Simulación de Trabajo	En esta etapa se analizan los resultados de la anterior pruebas médicas realizadas al futuro trabajador	Este proceso permite conocer el estado de salud de los aspirantes a la vacante, ya que permite reducir costos por ausentismo, ayuda a aumentar la productividad, asertividad en el desempeño de labores, incremento en la satisfacción de los empleados por una buena labor realizada y en el cliente por un servicio de calidad.
Autorización de Exámenes Médicos	Se cita una última vez al trabajador al departamento de recursos humanos para legalizar la contratación por medio de un contrato de trabajo, el cual puede ser a término fijo luego de un periodo de prueba o a término indefinido luego de un periodo de prueba.	La realización de contratación beneficia a las partes al empleado le brinda respaldo ante el acuerdo de deberes y derechos con la empresa, y a la empresa la certeza de adquirir compromiso con el empleado que le permitan preservar e incrementar la productividad de la empresa
Realización de Proceso de Contratación con la Empresa PROTECOM LTDA	En esta fase la persona recientemente contratada es dejada en el área a la cual pertenecerá y una o varias personas encargadas realizan una inducción y socialización con todos los compañeros de área	Incremento el rendimiento laboral, disipa las inquietudes del nuevo colaborador, el aprendizaje de sus funciones se hace más breve y acertado.
Proceso de Inducción y Socialización		

Anexo 4 Flujo grama del Reclutamiento y Selección por Competencias



Fuente : Elaboración propia

Anexo 5 Matriz del proceso de reclutamiento

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO	METAS	FUENTES DE VERIFICACION
Requisición de Personal	Aquí se realiza el proceso de análisis del cargo requerido se realiza cuando hay una vacante, esta puede darse de manera Interna para los empleados quequieran aplicar , o externa por medio de avisos de prensa , internet o por bolsas de empleo	jefe de talento Humano protecom	Formato de requisición		
Publicación de ofertas laborales		jefe de talento Humano protecom	Convocatoria		
Recepción de hojas de vidas	se reciben a hojas de vida para realizar el debido análisis y selección de las mismas.	jefe de talento Humano protecom	Hojas de Vida	Realizar una preselección de candidatos ,que cumplan con el perfil solicitado ,	formato de evaluación del proceso
Llamadas telefónicas a candidatos para citar a proceso de selección enProtecom	se les notifica al personal preseleccionado para que asistan al proceso de entrevista	Asistente de talento Humano	formato de llamadas		
Entrevista	se realiza entrevista	jefe de talento Humano protecom	formato de entrevista		
Aplicación de pruebas psicoténicas	Estas pruebas se realizan acorde el cargo ofertado (prueba de conocimiento,inteligencia, memoria,comprensión verbal , razonamiento,personalidad.	jefe de talento Humano protecom	formato de relación pruebas		
pruebas medicas	estas pruebas son realizadas por el medico de la empresa , y la prueba de polígrafo por la persona encargada de verificar el tema de seguridad .	Medico de la empresa y jefe de seguridad	formatos de ingreso y evaluación		
Verificación de referencias laborales de candidatos	Se realiza la verificación de los datos de los candidatos via telefonica,para reconfirmar referencias laborales y personales	jefe talento humano	Hoja de vida		
Visita domiciliaria	se realiza Visita de reconocimiento domiciliario, ara corroborar la información suministrada por el candidato	jefe talento humano	Hoja de vida		
Retroalimentar a candidatos acerca del proceso de selección realizado	se realiza una charla informativa a los candidatos para que tengan mas claridad del proceso	jefe talento humano	formato de relación	Afianzar el sentido de pertenencia en los colaboradores, por medio de ,capacitaciones y charlas periodicas	formato FOR-GA-36 PROGRAMA DE CAPACITACIONES
Simulación del trabajo	prueba ejemplo tomada de situaciones reales se toma como técnica de dinámica de grupo)	jefe talento humano	formato de relación	Conseguir que el aspirante tenga una noción y practica antes de su contratación ,para que adquiera confianza, y al momento de iniciar su trabajo se sienta familiarizado con el entorno y así evitar la deserción laboral	formato de evaluación del proceso FOR-GA-36 PROGRAMA DE CAPACITACIONES
autorización de exámenesMedicos	se envia a elboracion de exámenes de ingreso en lab contratadoor la empresa	jefe talento humano	orden de exámenes		
Realizar procesos de contratación con la empresa Protecom.	una vez verificado que todos los requisitos estan en orden se procede a la elaboracion y firma del contrato	jefe talento humano	Orden de Contratacion		
Proceso de Induccion y socializacion	cuando todo el proceso de firma de contrato esta generado se procede a realizar el proceso de induccion y socializacion en la empresa.	jefe talento humano	informe por via magnetica y recorrido por las instalaciones	Afianzar, el proceso de induccion para que los colaboradores adquieran amplio conocimiento de la empresa y se puedan integrar de manera agil .	FOR-GA-39 REPORTE DE INDUCCIÓN O REINDUCCIÓN REG-GA-02

Anexo 6 Manual de la Propuesta**Manual de reclutamiento por competencia****PROTECOM LTDA****16/07/201****Introducción**

Considerando que hoy en día los cambios son cada vez más rápidos y que las empresas presentan nuevos retos constantemente; sea por las exigencias a gustos personales, o demandas por necesidades básicas haciendo que las empresas estén preparadas de forma estratégica para asumir todas las nuevas circunstancias de forma coherente y que permita establecer resultados claros y medibles.

Entonces, teniendo en cuenta que uno de los factores claves para que una empresa cuente con una estructura sólida, es la selección de personal; por ello se propone para su gestión de reclutamiento y selección de personal, que adopte la gestión humana por competencias.

Actualmente la empresa desarrolla su proceso de selección a partir de la necesidad requerida en el área, se identifica el perfil académico y las capacidades que han de requerirse, se abre la vacante y se realiza la publicación de la convocatoria en los canales autorizados, a lo cual, el tener un proceso estandarizado de selección de personal puede guiar y apoyar al departamento de recursos humanos para que cumpla de mejor manera sus objetivos. A lo cual, podemos definir que el talento humano es un elemento muy importante para la empresa, lo que hace vital realizar

un proceso sano, responsable, y profesional. A continuación, se presentará un manual que servirá para guiar a la empresa PROTECOM LTDA en su proceso de selección de personal.

Objetivos del manual.

Contar con un documento con estructura técnica que ayude en el proceso de selección de personal que responda a las necesidades organizacionales.

Establecer estándares de resultados mediante la aplicación del manual, para así proponer futuras mejoras en la elaboración y aplicación de este.

Sistematizar el proceso de selección de personal para hacer más fácil este proceso.

Justificación

Sin duda, para el departamento de recursos humanos la selección de personal es un proceso que se repite cada que la empresa necesita contratar talento humano para incorporarla dentro de su lecho laboral, entonces, es necesario desarrollar un manual que establezca de forma precisa la manera en que se hará el proceso de selección, para ayudar a mantener o mejorar el clima laboral y la productividad organizacional, y que no sea lo contrario.

Política general para la selección de personal

Respecto a la empresa

Se considera inicialmente el estatuto establecido mediante normativa, (Decreto 356 , 1994) que de acuerdo con artículo 1° “tiene por objeto establecer el estatuto para la prestación por particulares de servicios de vigilancia y seguridad privada”, el mismo dicta que para el funcionamiento y prestación de servicios, la Superintendencia de debe emitir licencia.

(Decreto 2187 , 2001) Mediante el cual se establece el reglamento “Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada contenido en el Decreto -ley 356 del 11 de febrero de 1994”.

(Decreto 71 , 2002), este decreto especifica las normas que rigen las “cuantías mínimas de patrimonio que deberán mantener y acreditar los servicios de vigilancia y seguridad privada ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada”.

(Decreto 4950, 2007), contempla la normativa “por el cual se fijan las tarifas mínimas para el cobro de los servicios de vigilancia y seguridad privada prestados por las empresas y/o cooperativas de vigilancia y seguridad privada”.

(Decreto 2355, 2006), “por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se dictan otras disposiciones”.

(Decreto numero 1979, 2001), da a conocer la normatividad expedida para el “Manual de Uniformes y Equipos para el personal de los servicios de la Vigilancia y Seguridad Privada”.

La Superintendencia pone a disposición el (Manual de Doctrina SuperVigilancia V 3.0, 2012), el cual permite acceder a información clara acerca de la regulación en este sector.

Respecto al personal

Se relaciona en primera instancia el (Artículo 13, 1991), el cual señala:

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y

oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.


(Resolución 2852, 2006), donde hace relación a la unificación del régimen de vigilancia y seguridad privada. Y mediante la cual constituye un requisito la capacitación, entrenamiento y formación técnica para el desarrollo de cargos.

(Resolución 2914, 2007), “Por el cual se modifica la resolución No. 2852 del 8 de agosto de 2006” donde se modifica el numeral 2 artículo 82, para agilizar “la expedición de credencial de identificación de vigilante, supervisor, escolta, tripulante, operador de medio tecnológico y manejador canino a los servicios de vigilancia y seguridad privada”.

Requisición de personal

Es la solicitud que realiza un área de la empresa para cubrir una vacante que se encuentra disponible, donde se considera los requerimientos personales, laborales, profesionales y su experiencia del candidato. Para la empresa Protecom, se establece el siguiente formato para el proceso de requisición de personal

Formato de requerimiento de requisición de personal

Formato de requisición de personal							
Datos del puesto					Fecha de solicitud		
Puesto solicitado					dia	mes	año
					Fecha a cubrir la vacante	dia	mes
Razones de la vacante							
Reemplazo definitivo	reemplazo temporal		Lo entrevistara				
Cargo de nueva creacion	permiso del titular						
renuncia del tutular	incapacidad						
terminacion del contrato	licencia de maternidad						
promocion o ascenso	incremnto de produccion						
Otro	Especifique						
Informacion sobre el puesto							
Escolaridad			Horario				
Primaria			Del dia lunes		al dia viernes		
Secundaria			Hora		Hora		
Tecnico			Fines de semana				
Tecnologo			Sabado		Domingo		
Titulo universitario			Hora		HORA		
Especializaciones y/o otros estudios			Experiencia laboral				
			años o meses				
Sueldo estimado			\$\$\$\$\$\$\$\$\$\$				

Publicación de ofertas laboral: fase en la cual se hace de público conocimiento las vacantes existentes en la empresa.

Convocatoria: Fase en la cual se comienza a recibir los perfiles para las vacantes disponibles en la empresa para satisfacer las necesidades de esta.

Internas: Fase en la cual la oferta laboral se busca cubrir las vacantes abiertas disponibles con el personal propio de la compañía, ya sea por ascensión o por cambio de área del personal.

Externas: en esta fase las vacantes buscan ser cubiertas por personal externo a la compañía, de tal forma que se busca integrar personal a la compañía

Recepción de hojas de vidas: Fase en la cual recursos humanos recibe la totalidad de las hojas de vidas enviadas por la publicación de oferta laboral y convocatoria realizada por la empresa.

Clasificación de hojas de vidas por perfiles de los cargos: fase en la cual se evalúan y revisan los perfiles de cada una de las hojas de vidas recibidas en la fase de recepción, Se analizan y se seleccionan los mejores perfiles que se ajusten a los requerimientos de las vacantes disponibles por la compañía.

Entrevistas: Fase en la cual se cita a las personas seleccionadas en la fase de clasificación de hoja de vida, los cuales fueron los más propicios a los requerimientos de la empresa con respecto a las vacantes disponibles, en esta fase se realiza el primer contacto con la persona y se hace una breve explicación o descripción del puesto al cual la persona está aspirando o se espera ser contratado.

Aplicación pruebas psicotécnicas: esta fase se realiza una diferente serie de pruebas que miden diferentes aspectos de la persona seleccionada inicialmente para el proceso, estas pruebas

son: Prueba de conocimiento, de inteligencia, de memoria, de comprensión verbal, de razonamiento, de personalidad.

Pruebas médicas: en esta fase se verifica que el personal próximo a contratar se encuentre en las condiciones óptimas para comenzar el inicio de labor con la empresa, se verifica su estado de salud y antecedentes médicos, cubriendo así la responsabilidad de la empresa de frente al futuro empleado y el estado en el que este ingresa a la empresa.

Anexo 7 Entrevista de retiro.

Nombre _____
Cargo _____ Fecha ingreso _____
fecha de retiro _____
Nivel académico _____
Estado civil _____ Edad _____

1. Como calificas:

	B	MB	R	M	OBSERVACIONES
Relaciones interpersonales con sus superiores					
Relaciones interpersonales con compañeros					
Horario de trabajo					
Actividades de bienestar					
Capacitación					
Comunicación					

B = Buena MB = Muy Bueno R = Regular M = Mala

2. GRADO DE BIENESTAR (marque con una X su respuesta)

CALIFICACIÓN	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	No aplica
Relación con compañeros					
Formación					
Ambiente de trabajo					
Reconocimiento de la labor					
Carga de trabajo					
Superior inmediato					
Beneficios sociales					
Objetivos de la empresa					
Salario					
Ambiente laboral					

3. ¿Qué imagen tiene usted de?

Empresa	Excelente	Buena	Regular	Mala
La empresa en general				
Su jefe o supervisor				
Su gerente de área				
Su director de área				
Sus compañeros				
Las instalaciones				
Salarios				
Prestaciones				

4 Respecto a su equipo de trabajo, como considera los siguientes elementos:

Empresa	Excelente	Buena	Regular	Mala
PC				
Limpieza				
Seguridad laboral				
Condiciones de las instalaciones				
Puesto de trabajo				
En su área de trabajo se siente	Frio	calor	Agradable	Desagradable.
En su área de trabajo hay ruido	Si	no	¿Por qué situación?	

5. ¿Cuál es la razón principal por la que renuncias?

6. Beneficios obtenidos durante su tiempo en la empresa

7. Que cursos de capacitación recibiste?

8. Cuáles fueron los factores que mas le gustaban de “La Empresa”.

9. Que sugerencias haría para el mejoramiento de “La Empresa”.

10. Si pudieras cambiar algo de la empresa que cambiarías?

11. Cómo describirías el clima laboral general en la oficina de la empresa?

12. Motivo de retiro:

Salario _____ Traslado ciudad _____ Mejor oportunidad Laboral _____

Inconvenientes con el jefe Inmediato ____ Ambiente físico ____ Independizarse

Desmotivación ____ Motivos Personales ____ Cambio de
residencia ____

Otros
motivos _____

13. Si tuvieras la oportunidad de volver a laborar en nuestra empresa lo harías?

Observaciones del Entrevistador

Firma trabajador
C.C

Firma entrevistador
C.C.

Fecha entrevista: _____