

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**Propuesta de un protocolo de acción para el levantamiento del perfil inicial en los procesos de selección en Adecco Colombia; Human Resource Financial and Legal, del Head Hunter – Professional.**

**Alejandro Cabrales Ricardo**

**Tutor:**

**German Barbosa Zárate**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C**

**Febrero 2018**

## Contenido

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	4
<b>1. DESCRIPCIÓN - ADECCO GROUP</b> .....	1
<b>1.1 Adecco Colombia</b> .....	1
<b>1.2 Adecco Professional</b> .....	2
<b>1.2.1 Head Hunter: Descripción Del Área De Practica</b> .....	3
<b>1.2.2 Descripción del Cargo</b> .....	5
<b>2. DIAGNÓSTICO - ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> .....	7
<b>2.1 Adecco: una mirada desde Porter</b> .....	9
<b>2.1.1 Diamante Estratégico</b> .....	11
<b>2.2 D.O.F.A.</b> .....	13
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	16
<b>3.1 Pregunta de Investigación</b> .....	17
<b>4. ANTECEDENTES</b> .....	18
<b>4.1 Casos de diagnóstico</b> .....	19
<b>5. JUSTIFICACIÓN</b> .....	21
<b>6. OBJETIVOS</b> .....	22
<b>6.1 Objetivo General</b> .....	22
<b>6.2 Objetivos Específicos</b> .....	22
<b>7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	23
<b>7.1 Selección</b> .....	24
<b>7.1.1 Fases de un proceso de selección</b> .....	28
<b>7.2 Protocolo</b> .....	31
<b>8. METODOLOGÍA</b> .....	33
<b>8.1 Cronograma</b> .....	35
<b>9. RESULTADOS</b> .....	36
<b>9.1 Introducción</b> .....	36
<b>9.2 Diseño del Formato</b> .....	36
<b>CONCLUSIONES</b> .....	46
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	48
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b> .....	49
<b>REFERENCIAS</b> .....	50
<b>NOTAS</b> .....	54

ANEXOS ..... 55

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Organigrama Hunter Professional Adecco .....	4
Ilustración 2 – Entorno .....	10
Ilustración 3 - DOFA .....	14
Ilustración 4 - Metodología .....	34
Ilustración 5 - Cronograma.....	35
Ilustración 6 - Manhunt Parte 1 .....	37
Ilustración 7 - Manhunt Parte 2 .....	38
Ilustración 8 - Manhunt Parte 3 .....	39
Ilustración 9 - Manhunt Parte 4 .....	40
Ilustración 10 - Manhunt Parte 5 .....	42
Ilustración 11 - Manhunt Parte 6 .....	44
Ilustración 12 - Manhunt Parte 7 .....	45



## **1. DESCRIPCIÓN - ADECCO GROUP**

Adecco Group es una consultora multinacional en la gestión del talento humano, la cual cuenta con presencia en más de 60 países. Su organización y método de trabajo, cubre las necesidades organizacionales basados en normas de calidad ISO 9001, de acuerdo con las políticas contenidas en su página web.

La misión de la compañía es cubrir las necesidades de recursos humanos ofreciendo soluciones integrales en Servicio Temporal, Selección de personal y consultoría de Talento Humano. Específicamente en el ámbito nacional Adecco cuenta con 36 sucursales ubicadas en 11 ciudades, 725 colaboradores a diciembre de 2017(datos obtenidos de la página web), dan servicio a más de 1500 empresas nacionales y multinacionales.

Tal como se consigna en su sitio Web, Adecco Group es líder del sector, teniendo en cuenta que es una de las 10 primeras empresas de Colombia en la creación de empleo directo e indirecto.

### **1.1 Adecco Colombia**

Adecco Colombia S.A. es la filial de Adecco Group, la cual por medio de la resolución 117 del 25 de febrero 2015 el servicio Público de empleo autoriza a la empresa y su operación como agencia de colocación de empleo en Colombia. Pero sus orígenes datan desde 1998; creación de la empresa.

Este antecedente permite ubicar a la organización en un espacio temporal y ver su evolución, dado que desde su constitución 1998, ha logrado consolidarse como líder de mercado y objeto de benchmarking para empresas del sector.

La filosofía de Adecco Colombia se fundamenta en que “los negocios también son un arte ya que en ellos se mezcla la estética y la ética. Los negocios sin ética no son útiles” (Jodorowsky, 1958), permitiendo identificar dentro de sus valores fundamentales la cooperación intra-organizaciones y profesiones, el compromiso con el establecimiento de relaciones a largo plazo, iniciativa para la toma de decisiones, la promoción del sentido de justicia, diversidad e igualdad además de impactar en la vida de las personas.

Estos valores y el pequeño contexto de Adecco Colombia S.A. abren la puerta a la organización y sus procesos internos, en los cuales podemos identificar que cuenta con 5 servicios primordiales como core de negocio, los cuales son; Selección de personal, consultoría, temporalidad, formación y head hunting.

## **1.2 Adecco Professional**

Siguiendo con una línea descriptiva inductiva de la estructura organizacional, es necesario mencionar Adecco Professional, dado que enmarca el área de trabajo la cual será objeto de análisis y mejora. Esta dependencia de Adecco es la encargada del Head Hunting.

Dentro de los servicios prestados por el Hunter, se establecen unas líneas o áreas de especialidad en la búsqueda de perfiles profesionales como lo son:

- Construction, Engineering & Manufacturing

- Finance & Accounting
- Human Resources & Legal
- Lifescience & Healthcare
- Sales & Marketing
- Supply Chain, Logistic & Procurement

Adecco Professional es una división de reciente creación del Grupo Adecco que opera desde su casa matriz en cada país; se dedica a la búsqueda de candidatos para cargos gerenciales medios y altos en distintas empresas, este en un servicio tercerizado con las más grandes compañías del país. Esta dependencia del grupo ha estado en constante transformación desde la adquisición de Spring Group en el reino unido en 2009, con la intención de potenciar el servicio de hunting a nivel mundial.

### **1.2.1 Head Hunter: Descripción Del Área De Practica**

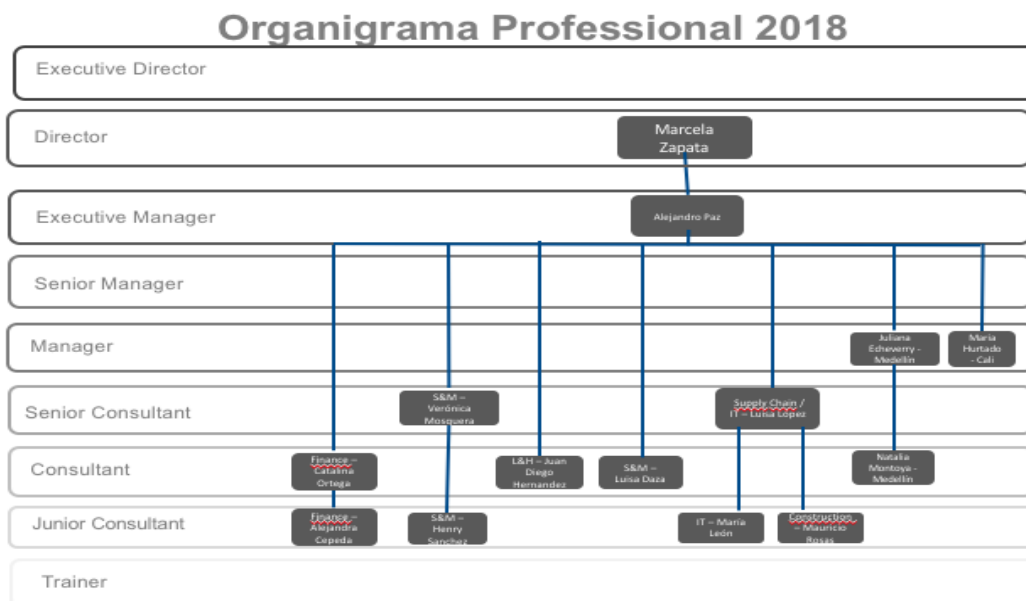
La práctica empresarial, se desarrolla en el área de Head Hunter, esta es una dependencia de Adecco Professional, siendo específico el Hunter se direcciona a la Human Resource Financial and Legal (H.R.F.L) de las empresas que contratan los servicios para perfilar cargos de alta gerencia.

La dependencia de H.R. Financial and Legal, parte activa del Head Hunter – Professional tiene como objetivo primordial, crear procedimientos con los más altos estándares de calidad y confiabilidad, llevados a cabo por expertos consultores especializados en cada una de las áreas, quienes garantizan a los clientes la conexión con los profesionales más

competitivos del mercado. (Adecco, 2018) Demostrando con lo anterior, que la compañía ha utilizado procesos de alta calidad para cubrir las necesidades de sus clientes.

Seguido a la anterior, es importante describir el organigrama de trabajo, del área de H.R.F.L, la cual será objeto de estudio para la ubicación de la problemática y su respectiva respuesta desde la generación del proyecto líder.

A manera de información complementaria se presenta la estructura organizacional utilizada por la dependencia más joven de Adecco (Professional);



*Ilustración 1 – Organigrama Hunter Professional Adecco*

***Fuente: Elaboración propia.***

Evidenciando que se utiliza un orden jerárquico piramidal, dejando de forma clara la responsabilidad de cada integrante del grupo. Generando líneas de reporte directa con los consultores y la coordinación.

Adicional a la información anteriormente expuesta, es necesario mencionar que, por gestiones del grupo empresarial, se tiene como intención modificar la dependencia de Professional - Head Hunter, creando una nueva línea de negocio denominada SPRING, permitiendo consolidar la búsqueda y selección de perfiles con aspiraciones salariales más bajas que las manejadas actualmente, dado que el mercado objetivo de profesionales para H.R.F.L se ubica desde el salario mínimo integral.

### **1.2.2 Descripción del Cargo**

Después de una breve descripción del contexto de la empresa y algunos momentos temporales importantes para la compañía, se hace necesario describir el cargo y las responsabilidades, lo que se convertirá en foco de análisis para la propuesta de mejora y construcción del proyecto líder.

En el caso específico de Adecco, él practicante ubicado en el Head Hunting como apoyo al área de H.R.F.L., se encarga de recibir Jobs u ofertas por parte de los seniors y los consultants, los cuales entregan un perfil definido de los candidatos, en ese momento se entre en un ejercicio de mapeo y ubicación de los prospectos. Seguido a esto se contactan y citan después de haber filtrado y depurado las condiciones entregadas para cada perfil, se

seleccionan las personas y son enviadas al proceso que define cada empresa (entrevistas, pruebas, etc).

Por último, se realiza una retroalimentación interna sobre los perfiles que regresan y no son seleccionados, para evaluar si los factores de rechazo provienen del candidato o del proceso de selección por parte del hunter.

## 2. DIAGNÓSTICO - ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El marco de referencia se utilizará como medio de comprensión y contextualización teórica del documento, entendiendo que la pregunta de investigación está orientada desde las falencias en el proceso organizacional para la parametrización de selección en el Head Hunting de Adecco Colombia S.A.

De esta manera, se hace necesario abordar el término de análisis estratégico, el cual se oriente a la condensación de metas y objetivos, que se enfocan en la realización de la organización desde sus diferentes áreas de apoyo, siendo uno de los factores principales la sostenibilidad y la generación de utilidades, así;

*Porter (1985) revela que -uno de los factores preponderantes a los fines de determinar la rentabilidad de un sector industrial- está conectado con la intensidad de la rivalidad competitiva y con la capacidad para alcanzar ventajas competitivas que diferencien a las empresas de sus pares. De este modo, plantea que existen cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad y la contextura competitiva de un sector industrial, mencionando lo fundamental que deviene la habilidad necesaria para reaccionar e influir en estas cinco variables o fuerzas. (Porter citado por Peralta, 2016)*

Adema de lo anterior, dicha construcción de utilidades y esquemas organizacionales, debe contemplar la creación de un sistema basado en las fuerzas competitivas, pues, las fuerzas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia. (Porter, 2008)

Por tal motivo, el análisis holístico del sector se fundamenta la utilización de una herramienta administrativa conocida como las cinco fuerzas de Porter, las cuales se describen de la siguiente manera;

1. *AMENAZA DE ENTRADA. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.*
2. *EL PODER DE LOS PROVEEDORES. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.*
3. *EL PODER DE LOS COMPRADORES. Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.*
4. *LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS. Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas.*
5. *LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector (Porter, 2008)*

## **2.1 Adecco: una mirada desde Porter**

Desde la perspectiva de Porter, la compañía requiere de un análisis holístico que permita la interacción con el entorno y una lectura clara de sus estrategias. La intención es utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, permitiendo una construcción de la realidad de la empresa, para luego llegar al proceso final de este proyecto líder, el cual como se mencionó anteriormente tiene un corte descriptivo.

Este análisis, requiere identificar la competencia actual y potencial de la compañía, su perspectiva estratégica desde el punto de vista de proveedores y clientes, para crear una sinergia con su posición en el mercado, permitiendo evidenciar opciones de mejora. Siendo así, las fuerzas y el diamante en conjunto permitirán analizar la empresa desde el enfoque estratégico.

Los componentes de un análisis estratégico requieren de la lectura apropiada de las condiciones de los factores; los cuales se refieren a la posición de la compañía en cuanto a sector de la industria e infraestructura necesaria para competir en un sector dado. Adicional, las condiciones de la demanda, evaluando la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. También los sectores afines y de apoyo, que tienen en cuenta la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa (Porter, 1991), la cual se complementará con las cinco fuerzas.

Factores Externos.



*Ilustración 2 – Entorno*

Fuente: Elaboración Propia

Económicos; tienen en cuenta el impacto de la competencia actual y potencial, Adecco, se consolida en Colombia como líder en su campo de trabajo, lo que resulta en una disminución del impacto del análisis de los competidores actuales, entrantes y la posibilidad de productos sustitutos (las tres primeras fuerzas de Porter), dado que, al ser líder de mercado, gobierna sobre los procesos generales, impactando directamente con su servicio en la mejora de la tasa de desempleo e impactando positivamente en las variables del PIB nacional.

Dentro del análisis de la competencia, es posible identificar aquellos procesos que permiten la reducción e impacto de la misma, un ejemplo de esto es que, Alain Dehaze asume el cargo de CEO del Grupo Adecco. El 11 de marzo de 2015: Adecco adquiere Knightsbridge Human Capital Solutions, con el fin de consolidar mercado a nivel global y mejorar sus prácticas internas. Además, Adecco adquiere VSN Inc, un proveedor líder de servicios de

caza talentos en Japón. Lo que demuestra su interés por mantener una ventaja competitiva de segmentación.

Es importante entender que los aspectos económicos estructuran de forma complementaria los sociales y culturales, pues el contexto del país, impacta considerablemente en las formas de trabajo y los perfiles de los aspirantes, aún más, cuando se deben tener en cuenta requerimientos de idiomas o prácticas internacionales que a veces resultan un obstáculo para las organizaciones, pues la masa de profesionales con altos estándares de educación son pocos de acuerdo con estudios realizados por el Concejo Nacional de Acreditación de Colombia.

### **2.1.1 Diamante Estratégico**

Adecco Colombia S.A. se desenvuelve en el sector terciario de la economía o sector servicios, específicamente para los procesos de reclutamiento y selección para cargos gerenciales medios y altos, a esto se le denomina headhunter.

Adecco, accede a una base de datos nacional de curriculum para incluirlos en sus procesos de selección, esta fase se llama reclutamiento y consiste la ubicación de una serie de candidatos que cumplan con estas especificaciones en las bolsas de empleo y luego de acordar con los candidatos se pasa a la fase de selección (entrevista/assessment center/pruebas de inglés y de competencias/etc.) antes de ser contratados.

Además, los factores socioculturales juegan un papel importante, dado que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2017), el Desempleo Nacional subió de un 9.2% en 2016 a un 9.4% en 2017, lo cual indica que los impactos económicos inciden de forma directa en las familias y los comportamientos organizacionales.

Adicional al fenómeno del desempleo, no se puede dejar de lado el impacto creciente que ha tenido la migración venezolana y su impacto en social, incrementando de alguna medida la inseguridad, problemas sanitarios y de salud y directamente el desempleo.

Adecco conserva su posición como la empresa de tercerización laboral más grande del mundo, seguida de Randstad y ManpowerGroup. Juntos conforman una cuota de mercado del 15%, la cual es igual a la del año pasado (2016). (Crain, 2017)

Lo anterior establece la fortaleza como grupo y el impacto que esto puede tener como líder de mercado en Colombia. Lo cual no puede ser considerado como una marca susceptible de mejora, pues el análisis de Porter permitirá realizar un contexto o diagnóstico de Adecco Colombia, pero la materialización de la problemática se plasmará en el siguiente numeral.

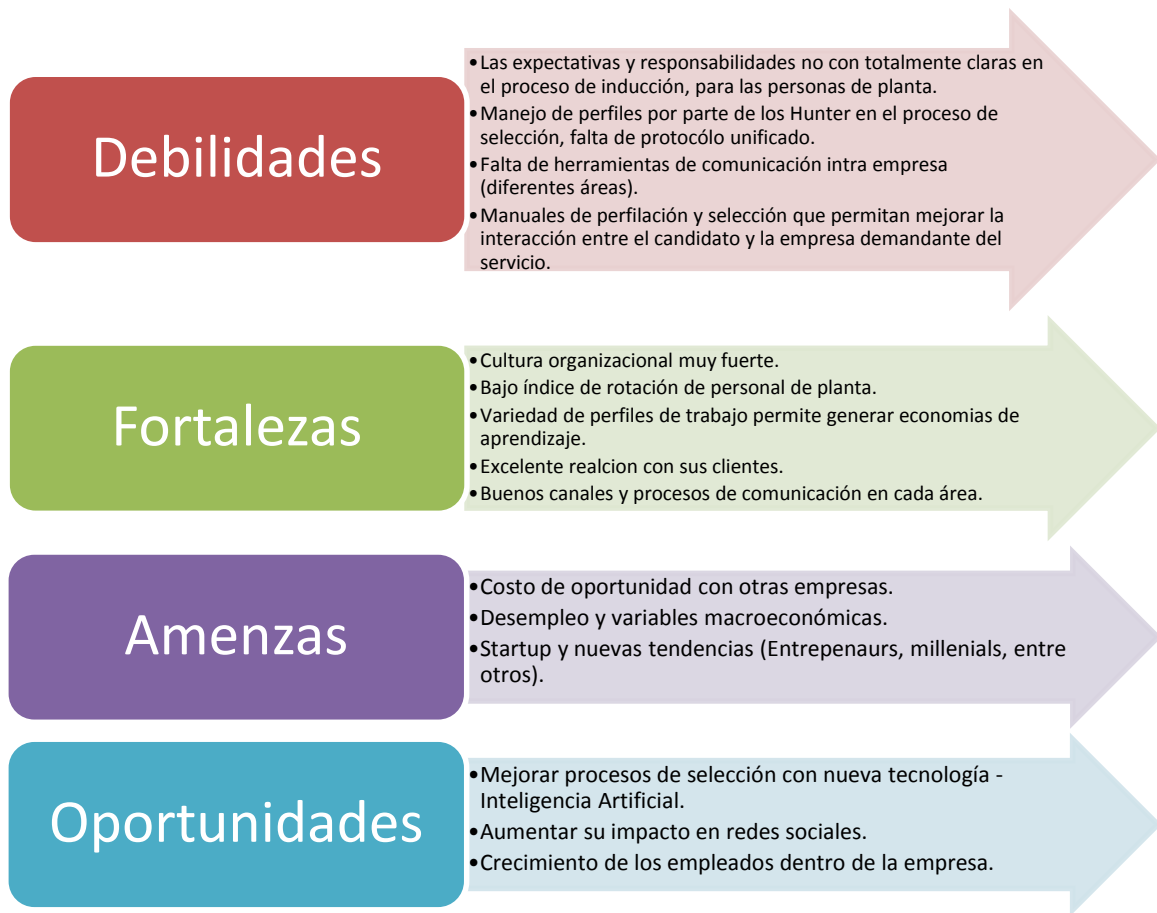
Desde la dimensión del poder de negociación de la entrada y salida de mercados, dicho poder se focaliza en dos ejes fundamentales, por un lado, los clientes, que claramente se refiere a las empresas demandantes de perfiles laborales para la alta gerencia de áreas de Legal and Financial, este poder está claramente definido por un equilibrio entre la intermediación realizada para la ubicación de personal calificado (primer problema) la cual

requiere de un conocimiento holístico de los perfiles en términos de claridad de las aptitudes y actitudes del aspirante, las cuales pueden ser no tan claras por parte de la empresa que solicita los servicios de Adecco Professional.

Por otro lado, está el poder de negociación de los proveedores o su impacto en el core de negocio. Para este caso específico, los proveedores principales de Adecco son los profesionales en cada proceso de selección y ubicación de personal. En dicho caso, los profesionales pueden en algunos casos, tener perfiles claros para buscar y ubicar, pero no en todos sucede lo mismo. Se ha evidenciado como la falta de conocimiento o de un parámetro definido, evite las confusiones o vacíos del proceso de selección determinados por las disciplinas que convergen; psicología y demás profesionales (Administradores, economistas, ingenieros, entre otros).

## **2.2 D.O.F.A.**

Los casos de análisis permiten una visión desde el interior de la empresa y el diamante de Porter se enfocó de forma más exterior, por lo anterior, se realizará un DOFA para condensar la información;



*Ilustración 3 - DOFA*

Fuente elaboración propia.

Lo anterior, plasmó de forma directa que las problemáticas existentes entre áreas, se enfocan en la comunicación interdisciplinaria entre los Hunter y las disposiciones del mercado, requiriendo que, de forma clara, los profesionales del proceso de selección no solo requieran de mejorar las habilidades tecnológicas, sino cognitivas, gracias a la interacción con otros profesionales (Ej. administradores de empresas y psicólogos).

Tecnologías como la Inteligencia Artificial, ya se están utilizando en las empresas con el fin de mejorar sus procesos operativos. En el caso de la selección, permitiría interactuar de forma más dinámica con el mercado y la empresa. Un ejemplo de lo anterior es la empresa

de ropa H&M, la cual, después de enfrentar unos problemas en sus inventarios y gustos en la ropa ofertada, piensa incluir como complemento de mejora un ERP, basado en IA, para que responda de forma más eficiente a las demandas de las empresas.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de conocer la organización y su estructura hasta la descripción del cargo del practicante universitario, se establece que el proyecto líder, se construirá con base en un ejercicio vivencial y documental en la organización.

En específico, se evidencia que la perfilación de candidatos para los cargos gerenciales a los cuales se dedica HRFL, presenta inconvenientes porque los encargados de la ubicación del perfil, no cuentan con un protocolo de selección hecho por profesionales expertos en materia de contratación.

Lo anterior se traduce en la falta de acompañamiento de los profesionales en psicología de la organización, complicando que la aserción en los perfiles sea efectiva. La vivencia particular ha demostrado como algunos perfiles pierden el proceso, pues en el camino a su búsqueda el hunter puede dejar de lado aspectos que son determinantes, dada la falta de protocolos o parámetros generales.

Así, el trabajo se nutrirá de unas consecuencias, diagnóstico y un control del mismo, para determinar la efectividad de la idea que permita dar solución a la pregunta de investigación que por el momento se consolida así;

### **3.1 Pregunta de Investigación**

¿Cuenta el área Human Resource Financial and Legal de Adecco Colombia S.A., con un protocolo para el levantamiento del perfil inicial que permita adelantar los procesos de selección de manera eficiente por los hunters?

#### 4. ANTECEDENTES

Cómo se ha mencionado en numerales anteriores, el problema de los hunters en Adecco Colombia radica en la falta de un protocolo definido para la selección y contratación del personal. Esta herramienta faltante, ha generado reprocesos y pérdidas de tiempo, en cuanto a la gestión de la selección de perfiles de alta gerencia, pues en algunos casos, se pueden hacer entre 4 o 5 convocatorias para un mismo cargo, cuando la eficiencia en el proceso de selección, incluyendo un margen de error, tan solo debería tomar máximo un segundo proceso de convocatoria de aspirantes.

Dentro de la dimensión del problema, también se hace presente un tema de riesgo reputacional, pues en algunos casos, los reprocesos en los que se incurren, generan una mala imagen frente a las organizaciones demandantes del servicio, lo cual puede cuestionar los procesos internos en términos de selección. Aunque es muy poco probable, es posible que, de seguir así, el proceso de selección pueda generar un envío de candidatos con perfiles no requeridos, lo cual se ha presentado de forma indirecta, pues algunos candidatos pueden cumplir con los requerimientos, pero las empresas llegan a ser más exigentes que lo expuesto en la solicitud.

Por último, aunque Adecco se consolida en el mercado colombiano como un líder en la prestación de servicios de su tipo, estas falencias pueden generar una brecha para que la competencia mejore sus procesos y logre robarles participación de mercado, un ejemplo de esta situación, pueden ser la proliferación de las startups y sus estructuras organizacionales

con aras a la mejora de lo existente con menores costos. Para ejemplificar un poco estos antecedentes, a continuación, se evidenciarán algunos eventos en la compañía.

#### **4.1 Casos de diagnóstico**

Desde la mirada del practicante y su ejercicio diario, se puede identificar que la ubicación y selección de perfiles contenidos en sus responsabilidades presenta algunas falencias.

Estos procesos que se convierten en responsabilidades del cargo, han permitido identificar problemáticas tales como, algunos procesos de selección, se pueden tardar demasiado por la especificidad en el cargo, pero por la falta de lineamientos claros por parte de la selección del candidato puede generar errores.

Algunas organizaciones solicitan perfiles para cargos gerenciales, la dificultad se presenta cuando los criterios de selección quedan a criterio del Hunter, el cual puede no tener los conocimientos suficientes en términos de actitudes o elementos comportamentales que requieren de una depuración por parte del cuerpo de psicólogos.

En algunos procesos, se hace evidente como la falta de homogenización para estos cargos de alta gerencia, resulta en el rechazo o reproceso en términos de selección pues lo contenido en los currículos no es suficiente para el cargo. Un ejemplo puede ser el nivel de

inglés o capacidades disciplinares específicas del cargo, pues al ser entrevistados, pierden el trabajo.

Otros términos de referencia que influyen en el proceso de selección, es la mala construcción del perfil por parte de los consultores, por errores en la interpretación de las exigencias de las empresas. Entonces las hojas de vida no cumplen con las exigencias y aptitudes definidas por la organización demandante del servicio.

## 5. JUSTIFICACIÓN

Gracias a la cercanía con los procesos internos de la compañía Adecco Colombia S.A., se realizará una contextualización de la organización que permita la identificación de herramientas para mejorar el proceso de selección en el Hunter de H.R.F.L, mejorando las directrices en el proceso de ubicación de los aspirantes a cargos gerenciales de la dependencia.

De tal manera, la empresa tendrá una herramienta que permita incrementar su eficiencia operativa y disminuya el riesgo de la competencia, desde la perspectiva de un benchmarking evolutivo en la selección y perfilación del personal, según los requerimientos de los clientes.

Desde la perspectiva corporativa, la organización mejorara uno de los procesos vitales dentro de la prestación de su servicio principal, pues al mejorar la selección de futuros aspirantes en el área de Financial and Legal, puede generar un efecto domino sobre las otras dependencias de la organización, así, logrando una sinergia de procesos y sus profesionales.

Teniendo en cuenta como fase final la perspectiva profesional, el crecimiento laboral y la puesta en marcha de los procesos conceptuales en la vida real, es posible considerar que aportará como herramienta de reconocimiento y medición de los saberes extraíbles en la academia, con el fin de perfilar un crecimiento no solo en términos profesionales sino personales, pues a medida que el protocolo tenga el impacto esperado, resaltara el conjunto de competencias que “deben” ser alcanzadas como futuros profesionales.

## 6. OBJETIVOS

### 6.1 Objetivo General

Desarrollar un protocolo de acción para el levantamiento del perfil inicial de aspirantes, para el área de selección en Adecco Colombia; Human Resource Financial and Legal, del Head Hunting – **Professional**.

### 6.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información del proceso de selección en Adecco Colombia, permitiendo generar una categorización de la información.
- Comparar los protocolos de búsqueda de perfiles existentes para el área de H.R.L.F., permitiendo así, analizar los parámetros establecidos en términos de selección por los profesionales en psicología.
- Realizar análisis estratégico de la empresa y área de práctica a fin de identificar aspectos relevantes de mejora y oportunidades de crecimiento en términos procedimentales.
- Proponer y validar un procedimiento para el levantamiento del perfil inicial, que tendrá como resultado final la elaboración de un protocolo de selección para nuevos aspirantes.

## 7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan basándose en conocimientos y habilidades (contratando, por ejemplo, un master en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante buen management. Probablemente, lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar sobre la base de buenas competencias de motivación y características de personalidad y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencia son la manera más económica para cubrir estas posiciones. (Alles, 2003, pag, 7)

Después de identificar las problemáticas gracias al diamante de Porter y DOFA, se puede especificar que las intenciones principales de este documento giran en torno a teorías que

caracterizan de mejor manera el trabajo a realizar, abordadas por diferentes autores, con los siguientes enfoques;

## 7.1 Selección

El reclutamiento y selección de personal es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorporan personas a un puesto determinado dentro de una empresa. Este es un paso de suma importancia, ya que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto a ocupar. La gestión eficaz de los recursos humanos dentro de una organización debe comenzar con una adecuada y eficiente selección del personal que la conforma. (Morales, 2008, citado por Becerra)

Para Adecco, es imperante desarrollar en los participantes habilidades orientadas al análisis y valoración de funciones, proporcionando herramientas teórico – prácticas sobre técnicas para la obtención de información para diseñar descripciones de cargos y asignarles valor alineadas con la misión, objetivos y competencias de la organización. (Adecco Web, 2018).

Logrando lo anterior según Chiavenato, solo sí, tiene en cuenta que la variabilidad humana, considera que; si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y, principalmente, la Administración de Recursos Humanos - ARH. Adicional, la cognición humana es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La

cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que lo rodea. Teorías para comprender el comportamiento de las personas:

a) Teoría del campo (Lewis): explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona. La comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas: 1 – El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean. 2 – Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado “campo psicológico”. Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio.

b) Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger): el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona.

Las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales. (Chiavenato, 1999)

La selección de personal hace parte del reclutamiento de personal el cual se entiende como; la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber (1998: 566), todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales.

*El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un mayor énfasis al perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive (Casado, 2003). (Ganga, 2007)*

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal; los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a ocupar, comenta Lillo (2005).

Como complemento, la selección, (Hernández, 2009) es el “proceso mediante el cual se escoge una persona adecuada para realizar una función o una actividad específica” sin embargo, es más complejo que, eso debido a que la selección es un proceso que involucra examinar una serie de habilidades y capacidades de los aspirantes para determinar de la manera más objetiva posible cuáles son las personas más idóneas para cumplir con las exigencias que requiere el cargo; para lograr esto se deben tener en cuenta una serie de políticas y objetivos de la organización en combinación con unos criterios científicos para evaluar a los aspirantes, para que de esta manera se alineen los objetivos de los aspirantes con los de la organización para que se cumplan los indicadores propuestos por la organización. (Hernández, 2009 citado por Solari, 2017, 7)

Una vez ingresa el colaborador a la organización, se requiere facilitar su proceso de socialización, tanto a la tarea que va a realizar, pero principalmente a su cultura corporativa, para lo cual se hace indispensable contar con un programa que apoye tanto a la organización como al nuevo colaborador a lograr este objetivo, el mismo que se enmarca dentro de un proceso de inducción. (Solari, 2017)

En las últimas tres décadas en la investigación sobre selección de personal se han logrado grandes avances en el conocimiento de la validez predictiva de los instrumentos gracias a las nuevas técnicas metodológicas empleadas, particularmente la utilización del meta-análisis psicométrico (Hunter y Schmidt 2004, citado por Alonso, 2015).

Esa selección, requiere de diferentes herramientas y procesos que complementen, un ejemplo de ellos es;

*La simulación es una de las estrategias más antiguas en lo que hace a selección, clasificación y entrenamiento de personas. Se conocen técnicas procedentes de los ejércitos romanos, con simulación de luchas y utilización de máquinas para el entrenamiento. En nuestros días los simuladores computerizados han ganado presencia y han permitido enfrentar a los candidatos a situaciones complicadas, con una gran economía de esfuerzos, de tiempo y, además, sin riesgos. La simulación es de gran utilidad como técnica de evaluación de competencias así como de formación y está adscrita al paradigma de “maestría de desempeño”. Simuladores de conducción de automóviles, de carros de combate, aviones y embarcaciones, incluso de naves espaciales, son utilizados para entrenamiento, pero también para evaluar candidatos. (Blasco, 2004)*

### **7.1.1 Fases de un proceso de selección**

El proceso de Selección según Cuesta, tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la Empresa. Presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica,

participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos. Su principal objetivo, es elegir personas con talento, el cual simplemente está, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. Se realizaron las siguientes fases:

a) Fase de Preselección. Se enfoca en la aplicación de tres técnicas: Análisis de Hojas de vida, Entrevista para la identificación de competencias organizacionales y verificación de referencias.

b) Análisis y Evaluación de Hojas de vida. Las hojas de vida deben ser analizadas por el líder del equipo de desarrollo humano para verificar cuáles aspirantes, según los requerimientos, cumplen con el perfil del cargo. Cuando una hoja de vida no cumpla con algunos de estos requisitos será descartada. Aquellas hojas de vida que cumplan con los requisitos continuarán en el proceso.

c) Verificación de Datos y Referencias. Verificación de Datos Académicos, Referencias y Datos laborales y Referencias Personales.

d) Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales. La entrevista se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Consiste en preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles debemos atender a todas las fases del proceso (Rodríguez, cómo se citó en Becerra, 2012, pág. 32):

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

Siendo el proceso siguiente a la selección, Chiavenato, expresa que se debe considerar que la organización debe elaborar el ciclo motivacional que comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. (Chiavenato, 1999)

Lo anterior permite concluir que es indispensable contar con un proceso formal de inducción ya que genera empoderamiento en los empleados y les da las herramientas para desempeñarse de la manera óptima desde el inicio de su labor, esto también tiene consecuencias positivas respecto a su desempeño laboral.

## **7.2 Protocolo**

Este contenido se realizará desde la perspectiva de un marco conceptual, el cual se utiliza para desarrollar ideas o contenidos específicos que requieren de una aclaración para el documento construido, así; uno de los primeros conceptos en desarrollar será el de protocolo, pues es la intención final de este proceso y metodología.

El Protocolo de investigación o proyecto es el documento mediante el cual, se orienta y dirige la ejecución de la investigación (TTR), en él se materializa la etapa del planeamiento

de la investigación y servirá de guía en las etapas sucesivas del trabajo, por lo que debe ser lo más claro, concreto y completo posible.

El Informe Final es el informe de la investigación propiamente dicho, puesto que incluye los pormenores de lo acontecido durante la investigación en el sentido de que se va a tener en cuenta todas y cada una de las partes fundamentales del estudio. Al informe final le corresponde la culminación de la investigación.

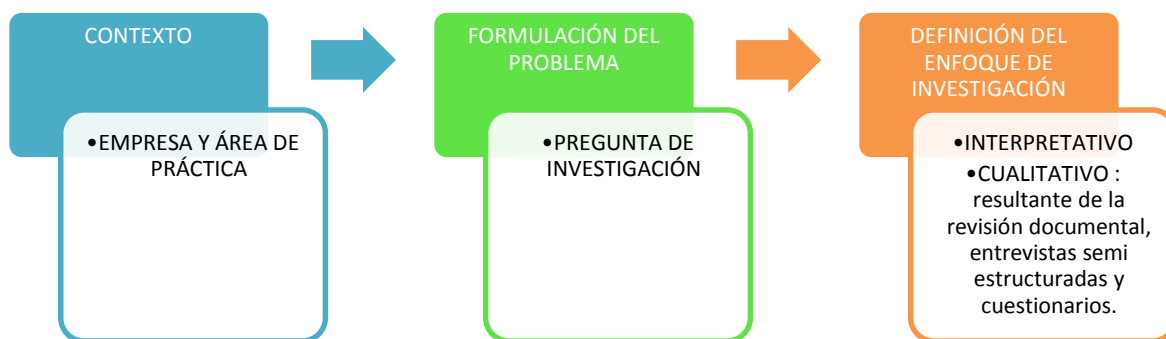
Ambos documentos son elaborados con su propia finalidad y deben contener, obligatoriamente, determinada información, con cierto ordenamiento, pero es importante señalar que la forma en que esta se organiza, debe gozar de cierta flexibilidad que partirá de las características del objeto de estudio, del tipo de estudio y la experiencia del investigador (residente, tutor y/o asesores) fundamentalmente. (González, 2010, pág., 386)

De lo anterior, se extrae la idea y construcción del protocolo como resultado final de este proyecto líder.

## 8. METODOLOGÍA

La metodología que se empleará para abordar esta intención investigativa, partirá de una revisión documental de los procesos de selección, generando una investigación de corte descriptivo, el cual se materializará en un protocolo de seguimiento; siendo así, una orientación de corte cualitativo con un enfoque hermenéutico.

Así, se plasmará en la ilustración 4, la estructura del proceso metodológico, el cual se enfoca en el desarrollo de un protocolo; herramienta cualitativa, que se estructurará desde dos fases, siendo la primera la forma de obtener información y la segunda el tratamiento de la misma. De esta manera, se procederá con la aplicación de una investigación de corte descriptivo la cual, según Sampieri (1998, pág. 60), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.





*Ilustración 4 - Metodología*

Fuente: Elaboración propia

En tal caso, el área de Head Hunter de Adecco Professional, será el foco de estudio, específicamente el procedimiento de selección, aunque, adicional a lo anterior, esta metodología, tendrá procesos sistemáticos, empíricos y críticos y que como su nombre lo indica implica recolección y análisis de datos de la mezcla entre el enfoque cualitativo y el cuantitativo, así como su integración y discusión conjunta con el fin de acercarse más a entender y describir correctamente algún fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Así, las fuentes adicionales a la revisión documental serán la observación directa y la entrevista semi-estructurada.

Lo anterior, permitirá el desarrollo de un protocolo de selección el cual se denominará Professional Manhunt.

## 8.1 Cronograma

Se plasma a continuación el cronograma tentativo:

<b>PROYECTO LÍDER</b>	Propuesta de un protocolo de acción para el levantamiento del perfil inicial en los procesos de selección en Adecco Colombia; Human Resource Financial and Legal, del Head Hunter – Professional	
<b>ALUMNO</b>	Alejandro Cabrales Ricardo	<b>COMPAÑÍA</b> ADECCO Colombia
<b>Objetivo general</b>	<b>AREA DE PRACTICA</b> Adecco Professional - Financial and Legal	
	Desarrollar un protocolo de acción para el levantamiento del perfil inicial de aspirantes, para el área de selección en Adecco Colombia; Human Resource Financial and Legal, del Head Hunting – Professional.	

Objetivo específico 1	Actividad	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recopilar información del proceso de selección en Adecco Colombia, permitiendo generar una categorización de la información.	Recolección de la información	P											
		R											
	Tabulación	P											
		R											
	Elaboración de tablas y gráficas	P											
		R											
Conclusiones y recomendaciones	P												
	R												
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Actividad</b>												
Comparar los protocolos de búsqueda de perfiles existentes para el área de H.R.L.F., permitiendo así, analizar los parámetros establecidos en términos de selección por los profesionales en psicología.	Comparar los elementos identificados por el objetivo 1.	P											
		R											
	Determinar el contenido teórico.	P											
	R												
<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Actividad</b>												
Realizar análisis estratégico de la empresa y área de práctica a fin de identificar aspectos relevantes de mejora y oportunidades de crecimiento en términos procedimentales.	Ubicar grupo focal de análisis para información	P											
		R											
	Realizar entrevistas semiestructuradas al grupo focal.	P											
		R											
Realizar cuestionarios a un grupo de empresas.	P												
	R												
<b>Objetivo específico 4</b>	<b>Actividad</b>												
Proponer y validar un procedimiento para el levantamiento del perfil inicial, que tendrá como resultado final la elaboración de un protocolo de selección para nuevos aspirantes.	Estructuración del posible protocolo	P											
		R											

Observaciones

METAS      1      |      2

P Planeado o programado, cuando se definió o programó  
 R Real Cuando se efectuó realmente  
 Metas 1 y 2 Semana de control, pueden ser 2 o mas metas

### Ilustración 5 - Cronograma

Fuente: Elaboración propia.

## **9. RESULTADOS**

### **9.1 Introducción**

Después de realizar una contextualización de la organización y escoger el método y metodología más convenientes para desarrollar el proyecto, se realiza un formulario de levantamiento de perfil de candidatos para una oferta laboral. De esta manera, se dará cuenta de los procedimientos realizados para la elaboración del mismo.

Para el levantamiento del formulario, fue necesario la utilización de fuentes internas de información, permitiendo la integración de aspectos propios de la empresa, el cargo y su alcance.

### **9.2 Diseño del Formato**

Para dar inicio a la construcción del formato, se utilizaron fuentes de consulta primaria y secundaria de información. Dentro de ellas, se consultaron formatos en la web y gracias a pequeñas reuniones con el grupo de psicólogos de Adecco se permite concretar aspectos de contenido y relevancia en la construcción del formulario.

Así, el formulario inicia con un encabezado que se denomina; información de la empresa:

<b>Adecco</b> Professional		<b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL</b>	
FECHA		CIUDAD	
CONSULTOR		ESPECIALIDAD	
<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>			
Razón social		Tipo	<input type="checkbox"/> PUBLICA <input type="checkbox"/> PRIVADA <input type="checkbox"/> MIXTA
Número de Empleados		Ventas de la Empresa	
Sector		Actividad	
Contacto		Teléfono	
Correo			
La compañía cuenta con un modelo por competencias definido?			<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

### *Ilustración 6 - Manhunt Parte 1*

Este primer apartado, permite identificar la empresa que solicita el servicio y para la cual el aspirante será direccionado, teniendo en cuenta la razón social y no solo la comercial como sucede algunas veces. Además, el tipo de empresa en términos económicos, pública, privada o mixta.

Se solicita de igual manera el número de empleados, ventas, sector y actividad con el fin de dimensionar y conocer los alcances del cargo solicitado, entendiendo que el número de empleados y las ventas, permiten realizar un diagnóstico de la empresa, para establecer estrategias y medir la experiencia de manejo de situación para la descripción específica de la empresa. Por último, se consideran algunos datos de contacto para alimentar la base de datos y opciones de contacto.

INFORMACION DEL CARGO			
Cargo		Motivo de Contratación	<input type="checkbox"/> REEMPLAZO <input type="checkbox"/> NUEVO
Objeto del Cargo		¿Podemos revelar a los candidatos el nombre de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Superiores		Pares	
Personal a Cargo	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	No. Personas a cargo	<input type="checkbox"/> DIRECTO <input type="checkbox"/> INDIRECTO

*Ilustración 7 - Manhunt Parte 2*

Seguido a eso, con ayuda de consultores y psicólogos del área del Hunter, se estableció un apartado sobre la información del cargo al cual se aspira. Este aspecto resulta ser de los más cruciales en el levantamiento del perfil, pues no podía ser demasiado extenso, pero si lo suficientemente concreto para conocer y explicar el cargo al aspirante, permitiendo que el proceso de selección y los actores involucrados tuvieran información de primera mano, acertada y congruente.

En primera medida, se solicita el cargo y motivo de contratación para realizar un perfil de búsqueda entre los aspirantes, que se base en experiencias similares. Colaborando de esta manera a los Hunters en su proceso de selección. Un aspecto esencial es el objetivo del cargo, pues evita confusiones y limita la búsqueda entre los consultores del área y las pruebas a realizar por parte de los psicólogos. Además, se consulta si tendrá personas a cargo, cuantas, y quienes serán sus superiores y pares, logrando dimensionar la estructura jerárquica.

Lo anterior se convierte en una pequeña contextualización de la empresa y el aspirante, para dar paso a los elementos más importantes que se consideraron en el perfil del candidato.

PERFIL DEL CANDIDATO							
Género	<input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M		Edad (Rango)				
Estado Civil			Lugar donde debe residir				
CONDICIONES			VALORACIÓN				
COMPETENCIAS TÉCNICAS 50 %	Formación Profesional		REQUISITO		OBSERVACIONES		
			Pregrado				
			Postgrado				
	Experiencia laboral		Experiencia General	Años	0	Especificaciones	
			Experiencia Cargo	Años	0	Especificaciones	
			Experiencia en el Sector	Años	0	Especificaciones	
	Conocimiento específico						
	Idioma		Nivel	Alto	Medio	Bajo	
			Inglés				
			Francés				
Otros							
ANÁLISIS PSICOMÉTRICO 50%	Ajuste al Cargo	0,00%					
	Productividad	0,00%					
	Estilo Gerencial	0,00%					
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 33,33 %	Orientación al logro/ Visión estratégica	0,00%	Definición				
	Liderazgo	0,00%	Definición				
	Planeación Seguimiento y Control	0,00%	Definición:				
	Negociación – Persuasión y Relaciones Interpersonales	0,00%	Definición				
	Trabajo bajo presión	0,00%	Definición				

*Ilustración 8 - Manhunt Parte 3*

Las primeras consideraciones de esta parte del formulario, hacen referencia al género, edad y estado civil, entendiendo los límites y responsabilidades frente al derecho a la intimidad y reserva (ambos constitucionales) del aspirante. Cabe resaltar que se consideró dentro de

género la inclusión del término indefinido, pues por identidad de género se puede sentir identificado con casi 31<sup>1</sup> identidades sexuales, pero se limitó a las más genéricas.

Seguido, se consideran las competencias técnicas que requiere cada aspirante, basadas en una formación profesional, experiencia laboral e idiomas.

COMPETENCIAS TÉCNICAS 50 %	Formación Profesional		Pregrado			
			Postgrado			
			Otros			
	Experiencia laboral		Experiencia General	Años	0	Especificaciones
			Experiencia Cargo	Años	0	Especificaciones
			Experiencia en el Sector	Años	0	Especificaciones
	Conocimiento específico					
	Idioma		Nivel	Alto	Medio	Bajo
			Inglés			
			Francés			
		Otros				

#### *Ilustración 9 - Manhunt Parte 4*

Este elemento se fundamenta en que;

*El tema de las competencias, según Mertens (1996), surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictoras de éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias”, y desde entonces conforman un campo de estudio para diversas áreas, como la organizacional (Argüelles, 1996; Giardini y Frese, 2006), la educacional (Krapp, 2005; Rodríguez, 2005; Ruiz,*

*Jaraba y Romero, 2005) o la salud (Labraña, Durán y Soto, 2005). (Rodríguez, 2007)*

Así, se considera su formación profesional para determinar competencias de tipo académico, disciplinar y técnico. La experiencia laboral, permite un bosquejo del historial laboral y su concordancia con la aspiración actual. Terminando con una medición de las competencias en lengua extranjera. Este último elemento considerado, fui discutido con lo Manager del área de selección y los coordinadores del Hunter, lo cuales establecieron que se realizan pruebas específicas en inglés, español, francés y portugués para medir el conocimiento de los aspirantes en términos de suficiencia del idioma, comparando lo registrado por ellos en su hoja de vida y la prueba efectuada. Dicha prueba consta de una parte oral, escrita y técnica según sea el cargo.

Después de estructurar elementos de forma académica y profesional que atienden directamente al cargo, se estructura una dimensión psicométrica, basada en las pruebas que aplica Adecco a los aspirantes, seguido de pruebas de tipo conductual, tal como se evidencia a continuación;

ANÁLISIS PSICOMÉTRICO 50%	Ajuste al Cargo	0,00%	
	Productividad	0,00%	
	Estilo Gerencial	0,00%	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES 33,33 %	Orientación al logro/ Visión estratégica	0,00%	Definición
	Liderazgo	0,00%	Definición
	Planeación Seguimiento y Control	0,00%	Definición:
	Negociación – Persuasión y Relaciones Interpersonales	0,00%	Definición
	Trabajo bajo presión	0,00%	Definición

### *Ilustración 10 - Manhunt Parte 5*

Este aspecto del formulario, fue construido gracias a las recomendaciones de Marcela Zapata<sup>2</sup> quien tiene a cargo el Hunter para Ecuador y Colombia, estableciendo que los porcentajes de evaluación se basan en análisis matemáticos y estadísticos del comportamiento.

El test de Cleaver es una de las pruebas utilizadas, según Moreno (2011), *el estudio de comportamiento Cleaver es una auto descripción, una elección forzada de lista de adjetivos, es un esfuerzo para proporcionar un instrumento que facilita el conocimiento de las características de comportamiento del individuo. Un individuo tiene un estilo propio en su adaptación dentro del medio ambiente, el cual puede describir a través de su auto percepción, por lo cual este instrumento puede ayudar a la predicción de su comportamiento, basado en aspectos de la reacción del individuo y elementos comportamentales.*

Las dimensiones del comportamiento, se fundamentan en;

- Dominio: Logro de resultados venciendo a los obstáculos de oposición.
- Influencia: Influir en los demás para que actúen positiva y favorablemente.
- Estabilidad: Realizar el trabajo uniformemente de manera predecible.
- Cumplimiento: Cumplir con los estándares exigentes para evitar dificultades, errores o peligros. (Moreno, 2011)

Por tanto, este primer test, permite obtener aspectos relevantes de comportamiento y personalidad. Seguido a esto, se aplican las pruebas LIFO<sup>3</sup> como complemento de Cleaver, en el análisis de los factores comportamentales enfocados en actividades rutinarios y de manejo del estrés. Para terminar este apartado del formulario, se emplea el test de Kostick.

*Max Martin Kostick en 1976, denominada “Inventario de la Percepción y Preferencias”, descrita por Torres (2011) y Ferrer (2014) como una prueba proyectiva que pronostica el comportamiento y las preferencias de un adulto, con base en las motivaciones internas y las necesidades de quienes contestan. Dicho instrumento se emplea con cierta regularidad en ámbitos laborales, con el fin de crear un reflejo conceptual de la personalidad de varios candidatos a un puesto de trabajo.*

Así, se emplean las tres pruebas, con el fin de generar una análisis psicométrico y comportamental del aspirante. Aunque existen una gran cantidad de test que permiten generar un diagnóstico de en términos de personalidad en inteligencia emocional, lo cual, ayuda a los miembros del Hunter en la orientación de los procesos selectivos de personal.

Después de la descripción conductual, se establecen elementos específicamente relacionados con las condiciones del cargo, tales como;

CONDICIONES DEL CARGO					
Disponibilidad de Viajar	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Frecuencia		
Lugar de Trabajo			Horario de Trabajo		
Sueldo Base del Candidato	FIJO		MODALIDAD	<input type="checkbox"/> ORDINARIO (NOMINAL) <input type="checkbox"/> INTEGRAL	
	VARIABLE				
Beneficios	<input type="checkbox"/> PREPAGADA	<input type="checkbox"/> ALIMENTACION	<input type="checkbox"/> VEHICULO	Otros	
Auxilios	<input type="checkbox"/> MOVILIZACION	<input type="checkbox"/> CELULAR		Otros	
			<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

### *Ilustración 11 - Manhunt Parte 6*

Lo anterior se basa en condiciones contractuales específicas, las cuales permiten orientar al Hunter, para definir si el candidato se adapta a las necesidades del cargo. Un ejemplo claro de ello, son los beneficios en términos de salud, alimentación, vehículos, la disponibilidad de viajar, entre otros.

PREGUNTAS CLAVES			
Ha realizado procesos de selección previos con otros proveedores o interno para cubrir la posición?		En caso de ser positivo solicitar: Lista de candidatos previos Estatus del proceso interno	
Cuántas entrevistas realizan internamente y que cargos tienen los responsables Si es multinacional, validar si serán entrevistados por un cargo regional o internacional - en que país se ubica.			
CONDICIONES SALARIALES			
Sueldo Básico \$ _____		<input type="checkbox"/> ORDINARIO <input type="checkbox"/> INTEGRAL	
Variable	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Descripción	
Beneficios Flexible	<input type="checkbox"/> MP <input type="checkbox"/> ESTUDIO <input type="checkbox"/> ALIMENTACIÓN <input type="checkbox"/> BENEFICIO TRIBUTARIO <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/> _____		
OBSERVACIONES			

*Ilustración 12 - Manhunt Parte 7*

Para terminar el formato, se realizan unas preguntas adicionales que permiten identificar la postura actual del aspirante, pues, permite conocer su disponibilidad para desarrollar el trabajo o las posibles opciones que puede tener. Cerrando con una casilla de observaciones que permitirá en un futuro, realizar una categorización de los apuntes de esta casilla con el fin de incorporar aquellos elementos adicionales o no contemplados en el formato actual.

## CONCLUSIONES

Después de realizar el formulario para mejorar el proceso de selección en Adecco, es posible concluir:

- La actualización y revisión constante de los procesos en las áreas de selección y perfilamiento, otorga valor agregado. La retroalimentación oportuna, amplía el espectro de análisis de variables que pueden afectar a la organización.
- El trabajo conjunto entre áreas permitió emitir un formulario coherente, para el proceso de selección del Hunter Professional de Adecco, el cual entrara en funcionamiento y como recomendación se pide elaborar un plan basa en control interno para su seguimiento. Lo anterior se refiere una implementación, recolección, monitoreo, evaluación, corrección y divulgación del análisis, con el fin de evaluar la pertinencia y efectividad de este, y establecer la posibilidad de homologar el proceso en las diferentes áreas.
- La estructuración de elementos contractuales y procedimentales que permitan estandarizar procesos, como el formulario y la articulación de diferentes áreas, logra sinergias productivas.
- La utilización del formato mejora los tiempos de selección y parametriza las condiciones para seleccionar un candidato, permitiendo que el impacto sea en términos de tiempo, lo cual disminuye los costos, entendiendo que uno de los inductores del costo en la empresa con las horas hombre.

- Desde la medición de los indicadores de eficiencia y eficacia, la implementación del formulario disminuye los cuellos de botella en los procesos y minimiza la ocurrencia de error en el envío de candidatos con perfiles erróneos.
- Después de implementar las estrategias de control y evaluación sobre el formulario, se recomienda homologar el proceso con las demás áreas de selección de Adecco.
- Se requiere establecer un cronograma de ejecución y seguimiento, con una muestra aleatoria sobre candidatos en un proceso de selección, utilizando el formato.
- La recopilación de los comentarios y las observaciones que se encuentran la final del formulario, permitirán complementar o reorientar la herramienta, consolidando aspectos de mejora o inclusión que pueden haber quedado sin contemplar en la primera ejecución del formulario.

## RECOMENDACIONES

Para terminar, se recomienda de manera imperante, que luego de revisar y evaluar el impacto del formulario y al tener una herramienta perfeccionada, se traslade a medios informáticos más tecnológicos, tales como las plataformas google u Office Online, pues al tener la herramienta con apoyo tecnológico y no solo el escrito o impreso, permitirá generar estadísticas y análisis en tiempo real, midiendo no solo la efectividad del formulario, sino logrando evaluar los tiempos de respuesta en un proceso de selección, identificar las variables que retrasan el proceso y que elementos dentro del servicio requieren de modificación, mejora o cambio.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El desarrollo de las actividades está condesando en el siguiente cronograma:

<b>PROYECTO LÍDER</b>		Propuesta de un protocolo de acción para el levantamiento del perfil inicial en los procesos de selección en Adecco Colombia; Human Resource Financial and Legal, del Head Hunter – Professional.												
<b>ALUMNO</b>		Alejandro Cabrales Ricardo		<b>COMPAÑÍA</b>		ADECCO Colombia								
<b>Objetivo general</b>		Desarrollar un protocolo de acción para el levantamiento del perfil inicial de aspirantes, para el área de selección en Adecco Colombia; Human Resource Financial and Legal, del Head Hunting – Professional.												
<b>Objetivo específico 1</b>		<b>SEMANAS</b>												
<b>Actividad</b>														
Recopilar información del proceso de selección en Adecco Colombia, permitiendo generar una categorización de la información.	Recolección de la información	P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		R												
	Tabulación	P				4								
		R												
	Elaboración de tablas y gráficas	P					5							
		R												
Conclusiones y recomendaciones	P							6						
	R													
<b>Objetivo específico 2</b>		<b>Actividad</b>												
Comparar los protocolos de búsqueda de perfiles existentes para el área de H.R.L.F., permitiendo así, analizar los parámetros establecidos en términos de selección por los profesionales en psicología.	Comparar los elementos identificados por el objetivo 1.	P							6	7				
		R												
	Determinar el contenido teórico.	P								8				
	R													
<b>Objetivo específico 3</b>		<b>Actividad</b>												
Realizar análisis estratégico de la empresa y área de práctica a fin de identificar aspectos relevantes de mejora y oportunidades de crecimiento en términos procedimentales.	Ubicar grupo focal de análisis para información	P									9	10		
		R												
	Realizar entrevistas semiestructuradas al grupo focal.	P									9	10		
		R												
Realizar cuestionarios a un grupo de empresas.	P										9	10		
	R													
<b>Objetivo específico 4</b>		<b>Actividad</b>												
Proponer y validar un procedimiento para el levantamiento del perfil inicial, que tendrá como resultado final la elaboración de un protocolo de selección para nuevos aspirantes.	Estructuración del posible protocolo	P											11	12
		R												

Observaciones

P Planeado o programado, cuando de definio o programó  
R Real Cuando se efectió realmente  
Metas 1 y 2 Semana de contorl, pueden ser 2 o mas metas

La descripción de las actividades se central en la aplicación del formulario que mejore el proceso de selección en el Hunter Professional de Adecco. La primera fase se condensa en la recolección de información y análisis sobre el proceso de perfilación de candidatos, apoyado en los supervisores y coordinadores del Hunter. Seguido a esto, se creó el formulario como aspecto metodológico, cerrando con la implementación del mismo en los procesos diarios de Professional. Las semanas fueron abordadas sin modificaciones entre las presupuestadas y las reales, de esta manera, dando cumplimiento la totalidad del cronograma.

## REFERENCIAS

- ALONSO, Pamela; Moscoso, Silvia; Cuadrado, Dámaris. Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 31, núm. 2, agosto, 2015, pp. 79-89 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid
- ADECCO (2017). Recuperado de: <http://www.adecco.com.co/nuestro-enfoque/nuestras-raices/> El (2018)
- ALLES M. (2008) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A.
- APARICIO, A., Palacios, W. D., Martínez, A. M., Ángel, I., Verduzco, C., & Retana, E. (2009). El cuestionario. Métodos de Investigación Avanzada (4-10). Madrid, España.
- ATKINS, S. y Katcher, A. (1976). International, Inc., Van Nuys, California, U.S.
- BARBER, A.E. (1998). Recruiting employees. Sage Publications, Thousand Oaks.s.
- BLASCO, RICARDO D. Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 20, núm. 2, 2004, pp. 141-167 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España
- CASADO, José M. (2003). El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano. 1º ed. Madrid. Pearson educación, S.A

- CHIAVENATO, Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Quinta edición.
- BECERRA, Mayeline (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Santiago de Chile.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo (2004). Administración de recurso humano. México. Pearson educación, S.A. de CV.
- GANGA CONTRERAS, Francisco y SANCHEZ ALVAREZ, Romina. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. Gaceta Laboral [online]. 2008, vol.14, n.2 [citado 2018-03-08], pp. 271-297. Disponible en:  
<[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-8597.
- GONZÁLEZ, I. Partes componentes y elaboración del protocolo de investigación y del trabajo de terminación de la residencia. Revista Cubana de Medicina General Integral.2010; 26(2)387-406.
- HERNÁNDEZ Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw Hill.
- KAST, K.E. y Rosenzweig, J.E. (1987:112-113). Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias. México: McGraw-Hill
- KOONTZ H. & Weihrich H. (2004). Administración, Una perspectiva Global 12ª edición. McGrawHill. Mexico.

LILLO, José Manuel (2005). Recuperado de: el (2018) Aspectos a valorar en una selección de personal. Disponible en Internet:

[www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/](http://www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/). (Accesado en Diciembre 5, 2006).

MANUAL DE PRESENTACIÓN DE PROTOCOLOS [sitio en Internet]. Recuperado de: el (2018) [citado 4 Sept 2009]. Disponible en:

<http://www.salud.gob.mx/unidades/dgces/doctosFuente/lineamientos/protocolo.htMI>

MEJÍA-GIRALDO, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11

MILKOVICH, George T. y BOUDREAN, John W. (1994). *Un enfoque de estrategia*. 6° ed. Estados Unidos. Adisson-Wesley.

MORENO, H. (2011) Identificar las variables psicométricas críticas para la selección de candidatos al puesto de ejecutivo de servicio telefónico, en una empresa del sector financiero. Monterrey.

TURRÓ, M. (s.f). Programa de Inducción de Personal. Punto Ejecutivo. Paraguay

PORTER, M. (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Pag 2-7. Estados Unidos.

RESTREPO DE O., LUZ STELLA; LADINO T., ANA MILENA; OROZCO A., DIANA CAROLINA MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA NIVELES DIRECTIVO DE LA

ORGANIZACIÓN. Scientia Et Technica, vol. XIV, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 286-291. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia

RODRÍGUEZ, M. (2007) Competencias laborales: algunas propuestas. Enseñanza e investigación, vol., 12 núm. 1. Pp 93-112. México.

SAMPIERI H. (1997) Metodología de la Investigación. Colombia: Editorial Panamericana Formas e Impresión. S.A.

SALAZAR, R. *Memorias del Encuentro Internacional de...* (PDF Download Available).

Available from: (2018)

[https://www.researchgate.net/publication/292608734 Memorias del Encuentro Internacional de Educacion a Distancia Rasgos de personalidad y educacion a distancia](https://www.researchgate.net/publication/292608734_Memorias_del_Encuentro_Internacional_de_Educacion_a_Distancia_Rasgos_de_personalidad_y_educacion_a_distancia)

[accessed May 09 2018].

SGS (2017). ISO 9001-Certificación-Sistemas de Gestión de Calidad. Recuperado de: <http://www.sgs.co/es-ES/Public-Sector/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>. Recuperado de: el (2018)

SUBGERENCIA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. (2015). Sectores económicos. Recuperado de: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores economicos](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos) (2018)


SOLARI, A., 2017. Programa de entrenamiento para practicantes en Adecco Professional.

## NOTAS

1. Tomado de: <http://dailycaller.com/2016/05/24/new-york-city-lets-you-choose-from-31-different-gender-identities/>
2. Country Manager, Adecco Professional.
3. LIFO del inglés (Life Orientation) que se entiende como orientación de la vida y lo definen los autores como las preferencias básicas para actuar en distintas situaciones: metas, actitudes y sentimientos. El cuestionario consta de 18 preguntas donde se tienen que jerarquizar las opciones con valores del 1 al 4. La tabulación de los resultados concreta cuatro Estilos de Aprendizaje: Soportando y dando; Controlando y tomando; Conservando y manteniendo; Adaptando y repartiendo; El cuestionario es probado en dos distintas situaciones: las rutinarias y las de estrés.  
Tomado de sitio web:  
[http://www2.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero\\_4/Artigos/lsr\\_4\\_articulo\\_1.pdf](http://www2.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero_4/Artigos/lsr_4_articulo_1.pdf)

# ANEXOS

## Anexo 1.

		<b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL</b>																			
FECHA		CIUDAD																			
CONSULTOR		ESPECIALIDAD																			
<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>																					
Razón social		Tipo	<input type="checkbox"/> PUBLICA <input type="checkbox"/> PRIVADA <input type="checkbox"/> MIXTA																		
Número de Empleados		Ventas de la Empresa																			
Sector		Actividad																			
Contacto		Teléfono																			
Correo																					
La compañía cuenta con un modelo por competencias definido?					<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>																					
Cargo		Motivo de Contratación	<input type="checkbox"/> REEMPLAZO <input type="checkbox"/> NUEVO																		
Objeto del Cargo		¿Podemos revelar a los candidatos el nombre de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																		
Superiores		Pares																			
Personal a Cargo	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	No. Personas a cargo	<input type="checkbox"/> DIRECTO <input type="checkbox"/> INDIRECTO																		
<b>PERFIL DEL CANDIDATO</b>																					
Género	<input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	Edad (Rango)																			
Estado Civil		Lugar donde debe residir																			
CONDICIONES		VALORACIÓN																			
		REQUISITO	OBSERVACIONES																		
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS 50 %</b>	<b>Formación Profesional</b>	Pregrado																			
		Postgrado																			
		Otros																			
	<b>Experiencia laboral</b>	Experiencia General	Años	0	Especificaciones																
		Experiencia Cargo	Años	0	Especificaciones																
		Experiencia en el Sector	Años	0	Especificaciones																
	<b>Conocimiento específico</b>																				
<b>Idioma</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Nivel</th> <th style="width: 20%;">Alto</th> <th style="width: 20%;">Medio</th> <th style="width: 20%;">Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inglés</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Francés</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Nivel	Alto	Medio	Bajo	Inglés				Francés				Otros			
Nivel	Alto	Medio	Bajo																		
Inglés																					
Francés																					
Otros																					
<b>ANÁLISIS PSICOMÉTRICO 50%</b>		<b>Ajuste al Cargo</b>	<b>0,00%</b>																		
		<b>Productividad</b>	<b>0,00%</b>																		
		<b>Estilo Gerencial</b>	<b>0,00%</b>																		
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES 33,33 %</b>		<b>Orientación al logro/ Visión estratégica</b>	<b>0,00%</b>	Definición																	
		<b>Liderazgo</b>	<b>0,00%</b>	Definición																	
		<b>Planeación Seguimiento y Control</b>	<b>0,00%</b>	Definición:																	
		<b>Negociación – Persuasión y Relaciones Interpersonales</b>	<b>0,00%</b>	Definición																	
		<b>Trabajo bajo presión</b>	<b>0,00%</b>	Definición																	

CONDICIONES DEL CARGO			
Disponibilidad de Viajar	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Frecuencia	
Lugar de Trabajo		Horario de Trabajo	
Sueldo Base del Candidato	FIJO	MODALIDAD	<input type="checkbox"/> ORDINARIO (NOMINAL) <input type="checkbox"/> INTEGRAL
	VARIABLE		
Beneficios	<input type="checkbox"/> PREPAGADA <input type="checkbox"/> ALIMENTACION <input type="checkbox"/> VEHICULO	Otros	
Auxilios	<input type="checkbox"/> MOVILIZACION <input type="checkbox"/> CELULAR	Otros	
	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
PREGUNTAS CLAVES			
Ha realizado procesos de selección previos con otros proveedores o interno para cubrir la posición?		En caso de ser positivo solicitar: Lista de candidatos previos Estatus del proceso interno	
Cuántas entrevistas realizan internamente y que cargos tienen los responsables Si es multinacional, validar si serán entrevistados por un cargo regional o internacional - en que país se ubica.			
CONDICIONES SALARIALES			
Sueldo Básico \$ _____			<input type="checkbox"/> ORDINARIO <input type="checkbox"/> INTEGRAL
Variable	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Descripción	
Beneficios Flexible	<input type="checkbox"/> MP <input type="checkbox"/> ESTUDIO <input type="checkbox"/> ALIMENTACIÓN <input type="checkbox"/> BENEFICIO TRIBUTARIO <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/> _____		
OBSERVACIONES			
NOMBRE DEL CONSULTOR		NOMBRE DEL CLIENTE	