

# **Propuesta de Mejora para el Proceso de Selección de Personal de la Empresa Canpack Colombia SAS**

## **Integrantes**

**María Carrasquilla Castellanos**

**Andrea Garcia Guzmán**

**Marcos Fabian Galindo Rodríguez**

**Oscar Leonardo Prada Machuca**

**Moisés Eduardo Gómez Vargas**

## **Tutor**

**María Mercedes Narváez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

**Diplomado de profundización y Gestión del Talento Humano**

**Noviembre de 2020**

**Bogotá D.C.**

## Tabla de contenido

Resumen.....	3
Palabras claves.....	3
Abstract.....	4
Keywords: .....	4
Introducción .....	5
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos .....	7
Planteamiento del problema .....	8
Justificación de la Investigación.....	9
Antecedentes del problema .....	10
Marco Teórico .....	11
Marco legal.....	13
Metodología de la Investigación.....	16
Definición de la metodología utilizada .....	16
Análisis del proceso objeto de investigación de la empresa Canpack Colombia S.A.S.....	16
Análisis del diagnóstico al proceso objeto de la investigación.....	17
Resultados .....	19
Recomendaciones .....	21
Conclusiones .....	23
Bibliografía.....	25
Anexos .....	28

## **Resumen**

El proceso de selección es la apertura en las organizaciones para obtener el mejor talento humano, que logre adaptarse al puesto y a la compañía. El objetivo de este estudio es proponer acciones de mejora al proceso de selección que actualmente se realiza en Canpack Colombia SAS, para cumplir con nuestro objetivo realizamos un estudio de observación y análisis del proceso de selección de la compañía, identificando las fortalezas y oportunidades, se realizó una propuesta de mejoramiento al proceso de selección de personal en la empresa y se desarrolló bajo la metodología de investigación cualitativa, que nos permite interpretar las necesidades presentadas mediante la utilización de instrumentos como entrevistas no estructuradas, para tener mayor claridad en la información, permitiendo identificar las insuficiencias presentadas. Finalmente, se propone realizar mejoras al proceso concluyendo en los beneficios encontrados al implementar las pruebas psicométricas y de personalidad, dentro del proceso de selección de personal y recomendaciones a seguir para el desarrollo a futuro del proceso, como alternativa viable en la optimización del recurso humano, logrando incrementar la eficiencia en el proceso de selección de personal.

### **Palabras claves**

Proceso de Selección, gestión, recurso humano, estrategias, mejoras, pruebas psicotécnicas.

## **Abstract**

The selection process is the opening in organizations to obtain the best human talent, which can adapt to the position and the company. The objective of this study is to propose improvement actions to the selection process that is currently carried out in Canpack Colombia SAS, to fulfill our objective we carried out an observation and analysis study of the company's selection process, identifying the strengths and opportunities, it was carried out a proposal to improve the personnel selection process in the company and was developed under the qualitative research methodology, which allows us to interpret the needs presented through the use of instruments such as unstructured interviews, to have greater clarity in the information, allowing to identify the shortcomings presented. Finally, it is proposed to make improvements to the process, concluding in the benefits found when implementing psychometric and personality tests, within the personnel selection process and recommendations to follow for the future development of the process, as a viable alternative in the optimization of human resources, managing to increase the efficiency in the personnel selection process.

### **Keywords:**

Selection process, management, human resources, strategies, improvements, psychotechnical tests.

## **Introducción**

La presente propuesta tiene como objetivo plantear una mejora al proceso de selección de personal para Canpack Colombia, es una empresa con sede principal en Tocancipá, que se dedica a la Fabricación de latas en aluminio y otros productos de metal. La empresa fue fundada el 26 de septiembre de 2017. Actualmente emplea a 205 personas, esta es la primera productora de latas en el país.

Actualmente la compañía cuenta con un proceso de selección muy básico y general, y es aquí donde la dirección de talento humano deberá aplicar herramientas y estrategias que le permitan encaminar la selección y el reclutamiento en la búsqueda efectiva de un perfil adecuado para las posiciones de la compañía.

En esta propuesta, se identificaron los recursos de personal y económicos con que la empresa cuenta para llevar a cabo el proceso de selección de personal. Tiene los medios necesarios para convertirse en una empresa solida internamente donde se logra llegar hacer más competitiva en el mercado laboral, donde sea una empresa modelo a seguir para trabajar y conseguir un desarrollo personal y profesional.

Finalmente se socializaron los hallazgos encontrados con el fin mostrar la propuesta de mejorar el proceso prioritario que requiere la empresa donde se destacan la selección de personal de los cargos importantes con el fin de identificar el personal idóneo para iniciar el proceso dentro de la empresa.

En este trabajo se utilizó una metodología cualitativa, permitiendo interpretar las necesidades de la organización. En el apartado correspondiente se detalla el proceso realizado

para la obtención de la información, con el fin de tener claridad e identificar las insuficiencias presentadas en el proceso de selección de personal de Canpack Colombia SAS.

## **Objetivo General**

Plantear una propuesta de mejora al proceso de selección para Canpack Colombia, que permita tener un mayor control en todas las etapas que lo conforman, logrando estar alineados con las políticas, normas y procedimientos de la organización.

## **Objetivos específicos**

Identificar las posibles omisiones que se presentan en el proceso de selección de personal establecido y documentar los hallazgos.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, que permita identificar las necesidades en el proceso de selección de personal.

Realizar una propuesta de mejora al proceso de selección de la empresa Canpack Colombia, en la aplicación de pruebas psicotécnicas.

Analizar las etapas de selección para lograr un mejoramiento en el proceso de selección de personal.

## **Planteamiento del problema**

El talento humano en la organización es la base del éxito, es por ello que el proceso de selección se convierte en una herramienta importante para contar con el personal idóneo y especializado. La empresa Canpack Colombia ha llevado un proceso de selección con la aplicación de herramientas inadecuadas; es ahí donde se pretende plantear una mejora que sea transparente y eficiente en la gestión de selección de personal.

¿Cómo plantear una propuesta de mejora al proceso de selección de Canpack Colombia, donde permita ubicar al candidato más adecuado en la vacante y contribuya al crecimiento de la productividad en la organización?

## **Justificación de la Investigación**

Para seleccionar el mejor talento humano es necesario establecer un correcto proceso de selección que les permita, tanto al reclutador como a los líderes de la compañía tener claro el paso a paso para seleccionar las herramientas que puede utilizar para llevar con éxito estos procesos.

El conducir correctamente el proceso de selección, mitigara la rotación al elegir candidatos que se adapten a la cultura, al comportamiento y procesos de la organización. De esta manera vemos necesario la presencia de un equipo de profesionales encargados de llevar todo el proceso de selección, debido a que el área de gestión humana de Canpack Colombia actualmente no cuenta con el personal necesario. Por esto se plantea una propuesta que este enfocada en el mejoramiento y restructuración del proceso de selección de personal, que permita mejorar la calidad y productividad de la compañía, con el objetivo de brindar un bienestar a los empleados donde se sientan a gusto al realizar sus labores asignadas.

### **Antecedentes del problema**

Actualmente en Colombia, algunas compañías no cuentan con el debido proceso para llevar a cabo un proceso de selección adecuado, que brinde al empleador y al trabajador las condiciones necesarias para optimizar el debido proceso.

Se logra evidenciar que en el transcurso histórico de Canpack Colombia, por ser una compañía tan nueva en el país, se han detectado problemas con los empleados, como: desempeños bajos, falta de compromiso, falta de ambición y deseo de evolucionar o progresar dentro de la misma empresa, estos problemas generan a futuro costos de rotación de personal y de selección ya que deben ser reemplazados, en las administraciones pasadas han invertido bastantes esfuerzos en la selección del personal con el fin de encontrar profesionales que perduren en la empresa para lograr los objetivos propuestos.

Sin embargo, estos procesos no los han realizado personas con experiencia en el tema de selección, debido a que no se cuenta con un plan estratégico y un proceso de selección óptimo, actualmente se cubren las vacantes con la premura de contratar el cargo que se necesita, evidenciamos que esto genera los problemas que ocurren actualmente, ya que no existe una confianza entre empleador y Trabajador.

## Marco Teórico

Grandes precursores de las ideas de administración y selección del Recurso Humano fueron Frederick W. Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia. Las ideas generales de Taylor fueron: seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, instruirlos en métodos eficientes y ergonomía del trabajo y la productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores. (CEPEDA, 2020)

En algunas empresas y como lo plasma Elton Mayo el factor humano como tal y la integración de los individuos en el colectivo. Entendiendo esto no solo como una superestructura si no como un grupo humano. Es paradigmática en este sentido la experiencia de Elton Mayo sobre las relaciones humanas en las empresas y las conclusiones obtenidas acerca de las necesidades de mantener determinado nivel de satisfacción en el personal de dichas empresas de cara con aumentar la productividad

En los años cuarenta donde la función de selección de personal es entendida e investigada con fines muy concreto y es integrada dentro de la operatividad de las empresas como subdepartamento al área de personal esta tiene como tarea el proceso a la hora de realizar nuevas incorporaciones en la plantilla.

Con la corriente llamada de las relaciones humanas se centra más en las ideas del recurso humano como función empresarial y al menos en los países más desarrollados. Se consolidan terminados métodos para seleccionar a los trabajadores. Lo más frecuente son; las pruebas profesionales, los test las entrevistas, pruebas grafológicas, pruebas psicológicas, exámenes médicos. (NOYA, 2001)

Debido a todo eso se dio la creación de un marco científico para la selección implicó aspectos como el análisis de puesto, la ergonomía e igualmente el desarrollo de pruebas que propenden por vincular a las personas con mayor aptitud para un cargo dentro de unas políticas que promulgan la productividad y el bienestar para el empleado y la Organización desde una perspectiva humanista. (CEPEDA, 2020)

A nivel mundial existen grandes compañías u organizaciones, a nivel macroempresas o nivel microempresas, en este caso nos podríamos enfocar a mirar las micro que son más pequeñas y sus procesos pueden ser más limitados, mientras que las grandes empresas pueden tener un marco mayor en lo concerniente en la selección de personal, entre las potentes empresas a nivel mundial podemos encontrar:

China Mobile (Tiene 20 años y cuenta con más de 438.000 empleados), General Electric (Tiene una experiencia de 139 años y cuenta con aproximadamente 333.000 empleados), Johnson y Johnson (Tiene 131 años y unos 128.000 empleados), Facebook (Una empresa relativamente joven, que con tan solo 13 años se sitúa dentro de las empresas más valoradas del mundo. Cuenta con más de 15.000 empleados).

Amazon (Tiene una experiencia de 22 años y cuenta con más de 222.000 empleados), Exxon Mobil (Fue fundada como Standard Oil Company en 1870 por John D. Rockefeller y actualmente cuenta con más de 73.000 empleados), Berkshire Hathaway (Tiene sus raíces en la fábrica textil establecida en 1839 por Oliver Chace conocida como Valley Falls Company y está constituida como Berkshire Hathaway desde 1955. Cuenta con alrededor de 360.000 empleados), Microsoft (Con alrededor de 40 años de experiencia, cuenta con unos 114.000 empleados).

Alphabet ( La multinacional estadounidense cuya principal subsidiaria es Google, con menos de 2 años de fundada y casi 70.000 empleados, ocupa el segundo lugar en el ranking)  
Apple ( Tiene 41 años y cuenta con aproximadamente 66.000 empleados) Tomada de la revista DINERO ( Empresas más grandes y valoradas), estas contarán con un macroproceso en la selección de personal, contarán con un departamento especializado para realizar esta tarea, que buscan las empresas al contratar personal; la experiencia que tenga y el nivel esperado por ellos, una buena selección de personal ha hecho que estas grandes empresas estén entre las mejores empresa del mundo.

En Colombia, la gran parte de las empresas son pymes, las cuales algunas carecen de un debido proceso de selección de personal, de aquí nace la importancia de realizar un adecuado análisis en el perfil de cada profesional.

## **Marco legal**

### **Ley del primer empleo**

Ley 1780 de 2016

La ley de primer empleo es una normativa que tiene como objetivo facilitar el acceso a la oferta de empleo de los menores de 28 años y recién graduados entre otros. La idea es reducir la dificultad para conseguir trabajo y la falta de oportunidades de acceso laboral de los jóvenes. Esta ley da incentivos a empresas que empleen a los jóvenes.

### **Ley de protección al desempleo**

Ley 1636 de 2013

Decreto reglamentario 2852 de 2013

A través de esta Ley y Decreto El Ministerio del Trabajo estableció que desde el 1 de julio del 2014 todos los empleadores del país tendrían que registrar sus vacantes en el Servicio Público de Empleo (SPE), con el fin de que todos los colombianos puedan conocer las vacantes que ofrecen las empresas en Colombia.

### **Constitución política de Colombia. Artículo 25. Derecho al trabajo**

“El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”

En desarrollo de lo anterior, la Corte Constitucional en Sentencia 1-1266 de 2008 señaló frente a los criterios de selección de personal que:

“PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL – Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan.

La Corte ha precisado que las entidades, tanto estatales como privadas, pueden establecer requisitos de ingreso en un proceso de selección, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas, y sean proporcionales según las finalidades que con ellos se buscan (Sentencia T-463 de 1996). A contrario, es claro que se vulneran los derechos de los participantes, si se realizan los procesos de selección desconociendo los

requisitos previamente fijados y publicados, o cuando dichos requerimientos son inconstitucionales en sí mismos.”

**Código Sustantivo del trabajo. Artículo 10. Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras.**

<Artículo modificado por el artículo 2 de la Ley 1496 de 2011>. Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.

## **Metodología de la Investigación**

### **Definición de la metodología utilizada**

La metodología de investigación cualitativa permite comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984).

Esta metodología nos permite interpretar las necesidades por medio de un acercamiento interpretativo y naturalista de los fenómenos o acontecimientos. Por tanto, se aplican instrumentos de la metodología cualitativa, para tener claridad en la información, aclarando las insuficiencias presentadas en el proceso de selección de personal.

### **Análisis del proceso objeto de investigación de la empresa Canpack Colombia S.A.S**

Inicialmente se realiza una publicación de la oferta laboral mediante diferentes medios y plataformas (el empleo.com, LinkedIn), para obtener hojas de vida de los diferentes aspirantes; se analizan las diferentes hojas de vida y se seleccionan las que cumplen con los requisitos del cargo, posterior a esto se realizan entrevistas con el personal preseleccionado y se efectúan las pruebas con base a las funciones del cargo, después de tener el candidato se le realiza el estudio de seguridad y examen médicos, posteriormente conociendo los resultados positivos el coordinador de Talento Humano le entrega la carta de bienvenida.

En Canpack Colombia se evidencia la siguiente falencia:

Se evidencia la falta de pruebas psicométricas y de personalidad, que permita identificar si el candidato se adapta a la cultura organizacional, permitiendo mitigar la rotación de personal.

### **Análisis del diagnóstico al proceso objeto de la investigación**

Una vez realizado el diagnóstico del proceso de selección de la empresa objeto de investigación, notamos que no está bien implementado debido a que no contempla todas las etapas del proceso de selección, como lo son:

**Descripción del puesto de trabajo:** No cuenta con todos los descriptores de cargo y esto es necesario para saber qué tareas se van a desarrollar en el puesto de trabajo para buscar las competencias necesarias entre los aspirantes al puesto. Además de esto se deben considerar la necesidad de trabajo en equipo, trabajo bajo presión u otras características del puesto que ayuden en la búsqueda del candidato ideal.

**Publicación de la oferta:** Cumplen con esta etapa, puesto que las ofertas de trabajo están siendo publicadas en las webs empresariales, en portales de empleo, en prensa o difundirlas en redes sociales.

**Preselección:** En este momento en esta fase solo interviene el reclutador, con base a los requisitos entregados por el líder de área, pero podría involucrarse al líder para tener un prefiltro más acorde a la posición, en esta etapa se descartan los candidatos que no cuenten con la formación o cuya experiencia profesional no sea suficiente, para proceder con la realización de las distintas pruebas de las siguientes etapas.

**Realización de pruebas:** En esta etapa se cita a los candidatos que han superado la fase anterior para la realización de diferentes pruebas, como test psicométricos con los que se determinan las aptitudes y la personalidad del candidato, pruebas de competencia y de conocimiento que están relacionadas con el puesto de trabajo.

Canpack solo está aplicando pruebas técnicas, es una oportunidad de mejora identificada el implementar pruebas psicométricas, de personalidad y de aptitud para encontrar un candidato que además de ajustarse al perfil del puesto, se ajuste a la cultura de la compañía.

**Entrevistas:** Se convoca a los candidatos que superen las fases anteriores a una entrevista de trabajo para conocerlos, con el fin de confirmar que la información obtenida en las pruebas anteriores es correcta, conocer su disposición y disponibilidad en relación con el puesto y se les suministra la información de remuneración y el resto de las condiciones.

En esta fase, también se pueden solicitar referencias y certificados que soporten estudios y experiencia laboral.

Canpack realiza entrevistas en conjunto el reclutador con el líder del área, en algunas posiciones entrevista la gerente de recursos humanos y el director general.

**Fase final:** Se realiza verificación de la información recogida en las fases anteriores respecto al candidato o candidatos que se van a contratar y se envía al candidato o candidatos a realizar exámenes médicos para su posterior contratación.

## Resultados

Del estudio realizado, se encontraron las siguientes evidencias:

La empresa Canpack Colombia no cuenta con un manual del proceso de selección de personal.

Se evidencia la falta de personal necesario en el área del recurso humano, que logre llevar a cabo cada una de las etapas que conforman el proceso de selección de personal.

Dentro del proceso de selección implementado por la organización, no se encuentra establecidas las pruebas psicotécnicas que permitan determinar las aptitudes y la personalidad del candidato.

El personal actual del área de Gestión Humana se inclina a la aplicabilidad de las políticas empresariales para el reclutamiento de personal, lo que imposibilita llevar un proceso de selección adecuado.

Dentro del proceso de selección llevado a cabo por la empresa, no se contemplan todas las etapas que permitan reclutar personal idóneo y capaz de ocupar los cargos vacantes, ya que solo se realizan pruebas técnicas enfocadas al ajuste del cargo.

De igual forma, se llega a la conclusión, que el lapso entre el reclutamiento y la selección es relativamente corto puesto que, en muchas ocasiones, al requerirse ocupar la vacante con urgencia, se omiten etapas del proceso de selección que permitirían mitigar la rotación de personal.

Otra evidencia importante, apunta que, la organización cuenta con los recursos materiales y financieros, requeridos para llevar a cabo una propuesta encaminada al mejoramiento del proceso de selección de personal.

Al realizar el análisis se evidencio, a pesar de que había niveles de cargos no estaban estandarizadas las competencias convenientes, con todo esto al realizar el estudio y el análisis correspondiente se encuentra que hay cargos que tenían competencias de complejidad lo que a futuro se afectaría la calificación de la evaluación de desempeño con la cual dificultaría la búsqueda de nuevos candidatos.

## Recomendaciones

Como parte de nuestra propuesta de mejora planteamos las siguientes recomendaciones al proceso de selección de Canpack Colombia:

Se le recomienda a la organización implementar un manual de Selección de Personal en el cual se establezcan las etapas del proceso, esto permite crear las bases para establecer la ruta para seleccionar al personal que cumpla con un perfil idóneo, con las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la empresa Canpack Colombia SAS, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

Proponemos que la empresa realice pruebas psicotécnicas a los candidatos, esto les permitirá contar con más información sobre aspectos de personalidad para identificar si se ajustan a la cultura de la compañía y al equipo.

Para llevar a cabo lo anterior, se recomienda a la empresa implementar el formato de pruebas psicotécnicas Test de Wartegg, creado por Erik Wartegg en 1940 y posteriormente perfeccionado en 1960 por Biedma y Alfonso. Esta consiste en una prueba psicotécnica que se utiliza en el proceso de selección de personal de psicológica proyectiva; su objetivo es conocer algunas características de la personalidad del encuestado, así como sus preferencias, la manera en la que se relaciona con los demás, entre otras.

La prueba de Wartegg consiste en llevar a cabo un dibujo dividido en 8 cuadrantes que se encuentran sobre un fondo blanco, contiene 8 cuadros de 4 cm por 4 cm cada uno los cuales nos muestran la siguiente información: Primer cuadro: Autoconcepto, Segundo cuadro: Afectividad, Tercer cuadro: Ambiciones, Cuarto cuadro: Contenidos inconscientes, Quinto cuadro: Manejo de

energía vital, Sexto cuadro: tipo de raciocinio óptimo cuadro: Actitud interpersonal en el área laboral.

Comunicar al equipo de gerentes el nuevo proceso para estar alineados y ejecutarlo eficientemente.

## Conclusiones

Durante este proceso pudimos identificar las omisiones que realiza Canpack Colombia SAS en su proceso de selección actual, como el no aplicar pruebas psicotécnicas que les permite obtener más información de la personalidad del candidato

Identificamos en el diagnóstico realizado que una necesidad del proceso es documentar las etapas realizadas, que han tenido problemas con auditorias por no contar con los soportes del proceso realizado.

Logramos evidenciar que con la utilización de las pruebas Wartegg se pueden identificar aspectos psicológicos y de personalidad del candidato, permitiendo elegir al candidato más idóneo que cumpla con las características de la personalidad necesarias para el puesto.

Todos los procesos de selección de personal son de vital importancia para las compañías, ya que estos permiten reclutar y seleccionar candidatos adecuados para el puesto, con la experiencia, formación y educación adecuada, que encajen con la cultura y procedimientos organizacionales.

Se evidencia la importancia de la aplicabilidad del manual de selección de personal como herramienta indispensable que permita orientar el proceso en caso de nuevos ingresos en el área de recursos humanos.

Con la realización de este proyecto podemos darnos cuenta de la importancia que tienen los procesos de selección de personal dentro de una organización ya que permiten optimizar procesos, mejorar la productividad y potencializar el talento humano dentro de la organización.

En el mundo actual existe una gran competencia entre las empresas por sobresalir y encabezar el mercado, de la cual sólo se puede salir adelante si se cuenta con el mejor elemento humano para que estén en la capacidad de tomar las mejores decisiones y acciones en pro de la empresa.

## Bibliografía

Alles, M.A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. (3a. ed.). Granica. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66750)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66750](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66750)

Canpack Colombia\_Gerencia de recursos humanos-procedimiento de selección interna y externa del empleado (2020). (pp.1-2).

Lerma, G. H. D. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto (4a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69092)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69092](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69092)

López, C. Á., Pasamar, R. S., y Valle, C. R. (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. UOC. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/116893)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/116893](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/116893)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.69-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.69-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.76-84). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Rubio, S. T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Octaedro. <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113888](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113888)

Senado de la república de Colombia (2019). Código Sustantivo de Trabajo. Diario Oficial No. 27.622. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad \_ Unidad 4 Selección de Personal-  
Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.66-68).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad \_ Unidad 3 Selección de Personal-  
Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad \_ Unidad 3 Selección de Personal-Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad \_ Unidad 4 Selección de Personal-  
González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad \_ Unidad 4 Selección de Personal-  
Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.

<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad \_ Unidad 4 Selección de Personal-  
Ministerio de Trabajo. ¿Qué es la seguridad social? (2020).

<https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad \_ Unidad 4 Selección de Personal-  
Gerencie.com (2019). Reglamento interno de trabajo. <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>

## Anexos

### Anexo 1. Formato o Test de Wartegg

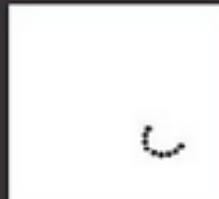
#### TEST DE WARTEGG

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

Dibuje en el orden que desee completando la figura en cada recuadro, colocar el orden en el cuál fue dibujado y un título para cada uno.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			
			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Títulos

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

### ¿Cómo resolver el test de Wartegg satisfactoriamente?

No hay una fórmula mágica para realizar este test, ya que debe ser interpretado por un profesional, y en cualquier caso el resultado sobre la personalidad del individuo será orientativo, más destinado a descartar graves trastornos que a determinar un perfil concreto de la personalidad. Algunas recomendaciones para realizar este test son las siguientes. Antes de ponerse a dibujar contemple durante unos minutos las figuras, no sea impulsivo y piense qué podría dibujar en cada una de ellas. Complete todos los dibujos, no se deje ninguno en blanco. Planifique el espacio dentro del cuadro, de forma que el resultado del dibujo sea equilibrado, no hace falta que sea una obra de arte, pero sí que las partes representadas estén proporcionadas y centradas.

### Interpretación del test de Wartegg

- Hay cuatro campos orgánicos, que inducen a la representación de dibujos animados o paisajes de la naturaleza, son el 1, 2, 7 y 8. Representan la afectividad y lo emocional
- Hay 4 campos inorgánicos que inducen a la representación de dibujos inanimados u objetos. Son el 3, 4, 5 y 6. Representan lo racional, lo pragmático.

Resolver campos orgánicos como inorgánicos puede interpretarse como frivolidad o como un exceso de pragmatismo, tendencia a la objetividad... Resolver los campos inorgánicos como orgánicos, puede simbolizar una excesiva preocupación por las emociones y las relaciones interpersonales, con tendencia a la conflictividad. Sin embargo, todo esto, dibujar objetos donde debería haber escenas de personas o animales, y al contrario, se considera dentro de la normalidad, (aunque nos da una imagen de la tendencia de la personalidad del individuo) siempre y cuando no se reflejen en su totalidad imágenes sólo orgánicas o sólo inorgánicas.

**Cuadrado nº1:** Representa el autoconcepto, cómo la persona se ve a sí mismo en relación con el exterior. Se puede dibujar lo que se quiera, pero teniendo en cuenta que:

- Repintar el estímulo o agrandarlo, significa una tendencia hacia la histeria y la necesidad de llamar la atención
- Camuflar el estímulo multiplicándolo puede significar baja autoestima y necesidad de pasar desapercibido.

**Ejemplos adecuados:** Punto como centro de Sol, Rueda, Diana, Nariz de una cara,...

**Ejemplos inadecuados:** Punto como extremo de un ángulo, espiral, estrella, dos ojos, tela de araña, ojos demasiado grandes,...

**Cuadrado nº2:** Representa la afectividad y lo emocional. A tener en cuenta:

- Se considera positivo dibujar rostros o personas, cosas de la naturaleza (pájaros), si se dibuja un animal se deberá tener en cuenta qué animal, puesto que nos representa en nuestras relaciones con los demás (evitar lobos, leones,...). Anular o repintar el estímulo puede considerarse tendencia a la frivolidad o al cinismo.
- Dibujar objetos en este recuadro puede indicar una marcada tendencia a evitar las relaciones interpersonales.

**Ejemplos adecuados:** rostros (oreja, bigote, pelo) representación de ondas (nubes, pájaros), paisajes naturales y personas.

**Ejemplos inadecuados:** objetos cerrados (taza, ala, curva de una calle,...)

**Cuadrado nº3:** Es el campo de las metas, los objetivos y la proyección de la vida

- Prolongar las líneas y darles crecimiento en forma de edificio, árboles, etc... de diferente tamaño puede interpretarse como ser poco organizado
- Dibujar escaleras que terminan en plataforma, indica conformidad con lo obtenido hasta ahora
- Si se tacha o se anula el estímulo, significa tendencia a sentirse estancado
- Si se unen las tres líneas indica pocas ambiciones

**Ejemplos adecuados:** Escaleras, barras estadísticas hilera de árboles (mujeres), casa con tejado,...

**Ejemplos inadecuados:** Edificios irregulares, marcada tendencia hacia abajo,...

**Cuadro nº 4:** Es el cuadro de los contenidos inconscientes, es decir, cómo nos comportamos frente a nuestras represiones, nuestras ansiedades. Algunas cosas que deben considerarse en la resolución de este cuadro son las siguientes:

- Es bueno que este sea el último cuadro, puesto que es el que más dificultades plantea en su resolución
- Sombrear el cuadro o nularlo puede indicar bloqueo, falta de resolución ante situaciones de presión
- Dibujar objetos infantiles, puede simbolizar inmadurez
- Dibujar un tablero de ajedrez significa que la persona es calculadora y racional
- Dibujar paisajes naturales puede implicar un alto grado de subjetividad

**Ejemplos adecuados:** abstracciones simétricas, ventanas, dados, tableros de juegos,...

**Ejemplos inadecuados:** cometas, trenes vistos desde lejos, tiro al blanco,...

**Campo nº 5** Representa el control de los impulsos y la energía vital

Se considera positivo equilibrar el dibujo hacia la derecha, puesto que representa dinamismo y tendencia a la actividad. Por el contrario no hacerlo significaría pasividad. Es bueno representar una acción, y no solamente objetos inertes

**Ejemplos adecuados:** Pala, martillo, cono de helado, espada,...

**Ejemplos inadecuados:** Foco de luz, letra t, techos, antenas,...

**Campo nº6** Representa el raciocinio.

Se considera positivo integrar las dos líneas dentro de un mismo dibujo, en vez de hacer dos figuras independientes. La integración da muestras de equilibrio y coherencia. Lo que dibujemos, determinará nuestra forma de análisis. Por ejemplo si dibujamos una ventana, puede indicar que somos observadores.

**Ejemplos adecuados:** Casas, carros, elevación, figuras geométricas integradas, ventana, marco de un cuadro,...

**Ejemplos inadecuados:** dibujos irregulares, objetos abiertos, cruz, horca, objetos separados e inconexos,...

**Campo nº7** Puede representar la madurez sexual, pero sobre todo se va a prestar atención a las relaciones interpersonales en el trabajo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Respetar el estímulo (no pintar encima ni tacharlo o colorearlo) indica respeto y calidad en las relaciones interpersonales, por el contrario si se repinta o se colorea puede significar inmadurez.
- Si lo que se dibuja representa una función real, un objeto real, significa madurez y equilibrio.

**Ejemplos adecuados:** Adornos, flores, frutas, huellas de hormigas,...

**Ejemplos inadecuados:** (objetos pesados) llanta de un coche, tren, huevo, nariz, pelota

**Campo nº8** Representa el ámbito laboral propiamente dicho. También representa la figura paterna, la autoridad.

- Si lo dibujado está por debajo indica sumisión, pasividad.
- Si lo dibujado está por encima, indica un alto nivel de crítica y dificultades para asumir la norma.
- La mejor opción es equilibrar el dibujo, representando cosas tanto por debajo como por encima.

**Ejemplos adecuados:** Sombrero, paraguas, sombrilla, arco iris,...

**Ejemplos inadecuados:** Casco, objetos cerrados, portón, reloj,...

**Otras cosas a tener en cuenta sobre test de Wartegg:**

- Si se sigue el orden esto representa una fuerte tendencia a lo metódico, a la organización
- Si no se sigue el orden, el primer cuadro que se dibuja será el preferido, y por lo tanto marcará la tendencia del individuo

- o Campo 2: Persona extrovertida, buena para contactos, venta, atención al público
- o Campo 3: Persistencia, ambición, capacidad de liderazgo
- o Campo 4: Poca racionalidad
- o Campo5: Productiva y dinámica
- o Campo 6: Deseos de realización intelectual
- o Campo7: Sensibilidad, empatía altruismo
- o Campo 8: Necesidad de protección.

El campo con el que se termina indica lo que más difícil nos resulta. Ya hemos dicho antes que una buena opción es terminar con el nº 4 (representa las frustraciones, la ansiedad,...)

Es recomendable que los dibujos se equilibren y se centren. Si se tiende hacia la izquierda es signo de pesimismo, inactividad. Si se tiende hacia la derecha indica acción, pero exageradamente puede parecer falta de control o juicio. Lo mejor es intentar centrar el contenido y presentar algo armónico y a ser posible estético y original. Si predominan los objetos en la parte alta, indica fantasía, creatividad, pensamiento. Si predominan los objetos en la parte baja, realismo, rutina, alto contacto con la realidad

El tamaño del dibujo es importante. Si es pequeño significará timidez, baja autoestima, escasa resolución. Si es demasiado grande, egocentrismo, desequilibrio, fuerte carácter, problemas para asumir límites y normas.

El trazo también es importante. Si es excesivamente fuerte denota impulsividad, si es fuerte y preciso indica equilibrio, si es débil y rápido indica agilidad mental, adaptación al medio, si es excesivamente débil, inseguridad, temores, conflictos no resueltos.