

PROCESO DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL APLICADO EN LA  
COMPAÑÍA VENTAS Y SERVICIOS S.A.

LEIDY JAZMIN CHANAGÁ GALLARDO



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SECCIONAL BUCARAMANGA

2015

PROCESO DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL APLICADO EN LA  
COMPAÑÍA VENTAS Y SERVICIOS S.A.

LEIDY JAZMIN CHANAGÁ GALLARDO

*leidy.Chanaga@upb.edu.co*

ID. 156673

Trabajo de grado para obtener el título de Psicóloga

ROSALBA ANGULO RINCÓN

DOCENTE FACULTAD DE PSICOLOGÍA



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SECCIONAL BUCARAMANGA

2015

<b>Tabla de contenido</b>
---------------------------

	<b>Página</b>
<b>Capítulo I</b>	
Resumen .....	4
Abstract .....	5
Introducción.....	6
Objetivos.....	7
Marco Teórico.....	8
<b>Capítulo II</b>	
Metodología.....	18
Resultados.....	23
<b>Capítulo III</b>	
Discusión.....	40
Conclusiones.....	44
Recomendaciones.....	45
<b>Capítulo IV</b>	
Listado de Referencias.....	46
Anexos	
RAI.....	49

**Capítulo I Resumen****RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** PROCESO DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL APLICADO EN LA COMPAÑÍA VENTAS Y SERVICIOS S.A.

**AUTOR:** Leidy Jazmín Chanagá Gallardo

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR (A):** Rosalba Angulo Rincón

**RESUMEN**

Las organizaciones bien consolidadas son todas aquellas que cuentan con el área de gestión humana, donde una de sus funciones se orienta a la selección de personal; por ello atendiendo la principal necesidad del outsourcing Ventas y Servicios S.A bajo el diseño no experimental y tipo de estudio descriptivo se apoyó dicha función, con el ajuste del candidato indicado al puesto correcto, teniendo en cuenta el perfil de cargo y los parámetros definidos por la compañía. Además, una vez vinculado el nuevo colaborador se le brinda formación permanente, pues su correcto desempeño trae beneficios que permiten el surgimiento de la compañía; dentro del proceso de formación se encuentra la inducción, espacio que se ofrece al trabajador como una estrategia de desarrollo del talento humano y de la creación de la identidad corporativa en aras de fortalecer la cultura organizacional. En los procesos de selección y formación, se contó principalmente con personas del sector comercial, específicamente: Ejecutivos comerciales, Ejecutivos Junior de Tarjeta de Crédito, Ejecutivos de Libranza y Asesores de Venta Multicanal. Dentro de los principales hallazgos, se encontró que para que la inducción sea efectiva debe realizarse de inmediato, de forma completa, empleando un lenguaje técnico, promoviendo la participación entre los asistentes y procurando contar con apoyo institucional; también se encontró que para el desarrollo de una buena entrevista es necesario tener en cuenta la fase inicial donde se establece rapport; la fase de proceso o cima y la fase de cierre. Esta experiencia permite concluir, que para la ejecución de cualquier proceso centrado en el talento humano se requiere del campo organizacional y por ende de la presencia del rol del psicólogo, ya que esta disciplina cuenta con las herramientas y competencias necesarias para la administración de personal.

**PALABRAS CLAVES:** Organización, Selección de Personal, Inducción Corporativa, Cultura organizacional, Entrevista.

**VISTO BUENO: DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.**

## **GENERAL SUMMARY OF WORD GRADE**

**TITLE:** SELECTION PROCESS AND TRAINING APPLIED IN SALES AND SERVICES S.A. COMPANY.

**AUTHOR(S):** Leidy Jazmín Chanagá Gallardo

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Rosalba Angulo Rincón

### **ABSTRACT**

A well consolidated organization relies in its human management, one of the its main approaches is orientated to the recruitment, in order to attend the necessity of sales and services outsourcing S.A. under the non experimental design and type of descriptive study supported that function, adjusting the right candidate for the right position, knowing the correct profile and the out lined parameters for the company. Moreover, once joined the new collaborator will receive permanent training to ensure the performance and bring future benefits for the company; the process includes induction, in which the worker receives a development strategy of the human talent and the creation of a corporate identity pursuing a better organizational culture. In the processes of selection and training, the main characters were sales industry individuals specifically: Sales Executives, Junior Credit Card Executives, Libranza Executives and Multichannel Sales Consultants. Among the main findings, it can be concluded that for the induction to be effect it needs to be on the spot and in full, using technical vocabulary, promoting the involvement of all the assistants and also asking for institutional support; Another finding was that for the success of an interview is important to focus in the early stages of it, were the rapport is established and the top or closing stage. The experience allows to conclude that, for the execution of any centered process in the human talent, organizational area is required; furthermore; the role of a psychologist at all times will ensure a person with the necessary tools and competencies to manage staff.

**KEYWORDS:** Organization, Recruitment, Corporate Induction, Organizational Culture, Interview.

**VISTO BUENO: DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

**Introducción****Introducción**

Toda organización se encuentra conformada por un equipo de talento humano, encargado de generar productos y servicios ofrecidos al consumidor y cuyo fin se encuentra centrado en satisfacer sus necesidades y por ende ofrecer estabilidad y solvencia económica a la compañía; así pues, la gestión humana se convierte en un área infaltable; pues allí, se administra el personal y se lleva a cabo los procesos de selección, donde se tiene como objetivo buscar entre los candidatos a quienes se ajusten mejor a los cargos existentes; esto teniendo en cuenta que los seres humanos difieren en múltiples aspectos como: actitudes, fisiología, competencias; las cuales deben ser evaluadas por el psicólogo quien cuenta con competencias necesarias tales como: la empatía, escucha activa, análisis de conducta, lenguaje no verbal, entre otros.

Así mismo; se puede argumentar que las empresas requieren dentro de su equipo de trabajo personas que efectúen su labor de forma competente, pero para que esto se vea reflejado resulta indispensable sumar importancia a la formación de personal, donde se encuentra la inducción corporativa: en este espacio se permite al colaborador reconocer las características que identifican la empresa (misión, visión y normas) para que puedan desempeñar sus funciones con base a los objetivos institucionales y formen parte de la cultura organizacional.

Ahora bien, Ventas y Servicios S.A es una compañía de outsourcing e insourcing dedicada a la tercerización de procesos de Contact Center BPO; por lo cual, cada vez que un cliente solicita personal para una campaña determinada se debe dar inicio a la selección de personal, donde se requiere principalmente candidatos con perfil comercial; los clientes se ubican en el sector financiero, telecomunicaciones, seguros, salud, y hotelero. La empresa se encuentra conformada por personal administrativo, comercial y operativo.

## Objetivos

### **Objetivo general**

Ofrecer apoyo al área de Talento Humano con los procesos de selección de personal ajustando el perfil del candidato a los cargos ofertados por la empresa Ventas y Servicios S.A.

### **Objetivos específicos:**

Detallar la metodología abordada por el área de Talento Humano durante el proceso de selección de personal.

Identificar los perfiles de cargo requeridos con mayor frecuencia por las compañías cliente.

Efectuar el proceso de selección de personal siguiendo los parámetros instaurados por el área de Talento Humano de la empresa Ventas y Servicios S.A.

Formar al personal que ingresa a través del programa de inducción, ofreciéndoles información sobre la identidad corporativa de Ventas y Servicios S.A.

### ***Marco Teórico***

El proceso de selección de personal se encuentra dirigido por el área de talento humano, donde se tiene como finalidad elegir entre los candidatos que se postulan a determinado cargo al que se ajuste mejor al perfil requerido por la organización; para ello es necesario tener en cuenta los siguientes factores. La implementación de pruebas psicotécnicas, esto debido a que si no se tienen en cuenta se estará hablando de una incorporación, mas no, de un proceso de selección de personal; tales instrumentos deben permitir identificar cuales candidatos se ajustan mejor a la vacante ofertada y es pertinente contar con un profesional competente para la aplicación y análisis de los resultados arrojados por dichos instrumentos. (Salgado, Moscoso, y Lado, 2006) citados por Salgado y Moscoso (2008).

De acuerdo con (Chiavenato 2008 p. 137) la selección de personal consiste en la elección de la persona indicada para el puesto correcto, buscando entre los candidatos a quienes sean más adecuados para los cargos que existen dentro de la organización, el proceso pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano así como la eficacia de la organización.

No obstante, para que lo anterior mencionado se realice de forma acertada se debe identificar con precisión las características del cargo; funciones, responsabilidades, conocimiento, formación necesaria y conocer hasta qué punto el candidato reúne capacidades cognitivas, dimensión de personalidad, y experiencia necesarias para desempeñar el cargo. Salgado, et al. (2006) citados por Salgado y Moscoso (2008).

Así mismo, cabe resaltar que la selección de personal es indispensable debido a que los seres humanos presentan diferencias a nivel físico (estatura, agudeza visual, y fuerza), y psicológico (temperamento, e inteligencia) esto hace que las personas se comporten de forma disímil, por tanto su desempeño sea diverso y en consecuencia tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. Un aspecto importante es evaluar esas variables individuales, pues permitirá un diagnostico actual y un pronóstico futuro.

Chiavenato (2008) p. (137).

De ahí que, para evaluar las características de los candidatos es necesario tener en cuenta dentro del proceso de selección de personal una serie de pasos los cuales son adecuados a criterio de cada organización; no obstante se espera que se efectúen los pasos a mencionar.

Una vez se cree la necesidad de cubrir una vacante se debe enviar al área de talento humano un formato llamado requisición de personal, documento donde se establece la cantidad de vacantes, el cargo requerido, la persona quien solicita la vacante, entre otros aspecto relevantes para la compañía. (Restrepo, Ladino, y Orozco 2008).

Después de aprobada la requisición de personal y de acuerdo al perfil ocupacional el siguiente paso a seguir es el reclutamiento donde se pasa a ofertar la vacante especificando el perfil solicitado, funciones a realizar y las condiciones laborales; así pues, el reclutamiento se encuentra orientado en la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa a través de fuentes y medios como paginas online, entidades especializadas, y organizaciones como universidades, y centros de estudio para atraer el personal idóneo e iniciar con el proceso de selección. Restrepo et al. (2008).

Dentro del proceso de reclutamiento existen dos modalidades; la primera corresponde al reclutamiento interno o de ascenso: consiste en realizar la convocatoria de la vacante solicitada teniendo en cuenta únicamente candidatos que se encuentren vinculados con la compañía los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo; y en segunda instancia el reclutamiento externo: consiste en la búsqueda de candidatos potenciales ajenos a la compañía. Restrepo et al. (2008).

Una vez efectuado el reclutamiento, el psicólogo realiza un estudio de hojas de vida analizando si el candidato cumple con las características del perfil de cargo establecido por la organización, seguidamente se convoca los candidatos preseleccionados

exponiéndoles las condiciones laborales, funciones del cargo, para continuar con la aplicación de pruebas y entrevista.

En la actualidad algunas organizaciones permiten que el proceso de selección de personal sea efectuado por administradores, ingenieros, trabajadores sociales, pero es importante que dicho proceso cuente con el acompañamiento del psicólogo quien posee la competencia para realizar la evaluación psicológica, donde se contrasta el estado psicológico, físico e intelectual del candidato con base al cargo que va a ocupar. (Lara y Coronado, 2005).

En consecuencia, se puede decir que la psicología ha aportado conocimiento y beneficios en el campo organizacional, pues ha pasado por diferentes etapas que explican quien es el psicólogo en la actualidad y las competencias con las que cuenta para asumir los retos que se presentan en la actualidad. (Blasco, 2004).

El psicólogo responsable del área de selección de personal tiene un rol constituido por un conjunto de funciones que requieren competencias de tipo directivo, como administración de presupuesto anual; decisión de subcontratar determinadas tareas; control de calidad del reclutamiento y procesos de selección de personal que se realicen bajo su responsabilidad; y la gestión de la información. (Blasco, 2004).

Además, necesita ser un profesional experto en competencias tales como: análisis y resolución de problemas, toma de decisiones, determinación de los estándares de calidad, optimización de la comunicación, gestión de la información, recursos técnicos de logística humana (formas de reclutamiento), recursos técnicos de tipo psicológicos, conocimiento de las organizaciones y de sus procesos y trabajo en equipos multidisciplinarios. (Blasco, 2004).

Dentro de los pasos del proceso de selección de personal se encuentra la aplicación, calificación y análisis de pruebas psicotécnicas, que pueden ser clasificadas de múltiples formas, sin embargo los propósitos mas aceptados son: Inteligencia, aptitudes, personalidad, motivación e intereses; antes de aplicar pruebas a los

candidatos el especialista debe tener en cuenta tres aspectos: 1) características del cargo, 2) características del candidato, 3) tomar en cuenta la ficha profesográfica (Rentaría, 2008 p 42).

Así pues, las pruebas psicotécnicas son un gran aporte dentro de la sociedad, pues permiten resolver situaciones a nivel práctico e investigativo, como es el caso del área de las ciencias sociales, selección de personal, y aptitudes académicas. Zúñiga y Montero (2007).

En consecuencia, se puede decir que los tests psicológicos son una herramienta útil dentro del proceso de selección de personal, ya que a través de los resultados arrojados se puede evidenciar la forma en que cada persona da solución a diferentes situaciones presentes en la cotidianidad, permitiendo medir objetivamente el comportamiento a nivel individual. Andrade, Navarro y Yock (1999) citados por Zúñiga y Montero (2007).

Andrade, Navarro y Yock (1999) citados por Zúñiga y Montero (2007) argumentan que toda prueba psicotécnica aplicada debe arrojar un puntaje numérico a partir de las respuestas dadas por el evaluado, y ese puntaje indica el nivel que presenta en el constructo; además la prueba psicotécnica antes de ser aplicada debe pasar por un proceso de evaluación por parte de jueces que certifiquen la confiabilidad y validez; y los puntajes se tratan en una escala de intervalo, por lo que se pueden emplear métodos paramétricos de análisis.

De igual forma, la entrevista hace parte de uno de los pasos más significativos del proceso de selección de personal, pues permite tomar la decisión final respecto a la elección del candidato. Se establece como un diálogo con un propósito definido, gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en: postura, palabras, expresiones y otros modos de comunicación que construyen la entrevista; Durante la misma, cada persona debe asumir su rol, estableciendo una norma de comunicación en un marco delimitado por el tiempo y el tema a tratar. (Alles, 2005).

Al realizar una entrevista se debe tener en cuenta factores como: estructura, fases y cantidad de asistentes.

- a) La entrevista de tipo individual: participa el entrevistador quien se encarga de hacer las preguntas y el candidato quien responde las preguntas planteadas (Aguilar, 2010).
- b) Entrevista masiva: el entrevistador reúne a todos los candidatos que pretenden ocupar la vacante y les hace preguntas pertinentes (Aguilar, 2010).
- c) Entrevista secuencial estructurada: participa más de un entrevistador, al final se reúnen y generan conclusiones de forma colectiva (Aguilar, 2010).

Ahora bien, existen 3 tipos de entrevista que se emplean de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa.

1. Entrevista de tipo estructurada o cerrada: el entrevistador cuenta con las preguntas establecidas previamente, a todos los candidatos se le hace las mismas preguntas del cuestionario, con la misma formulación y no pregunta nada fuera de él (Morga, 2012).
2. Entrevista abierta o no estructurada: el entrevistador realiza preguntas al azar, es decir, no cuenta con un guion con preguntas diseñadas (Morga, 2012).
3. Entrevista semiestructurada: corresponde a la mezcla entre las dos anteriores, el entrevistador cuenta ya con preguntas diseñadas, pero también puede incluir preguntas según como se vaya desarrollando la entrevista (Morga, 2012).

Al entrevistar a un candidato es necesario seguir un protocolo con el fin de crear un clima apropiado para el desarrollo de la entrevista, para ello se debe partir de:

- a) Fase inicial: el entrevistador debe generar un clima de rapport, se inicia con una frase amable, se invita a los candidatos a sentarse, explicando la finalidad de la entrevista (Morga, 2012).

- b) Fase de desarrollo o cima: adquirir información profundizando en los temas identificados en la primera fase, intercambiar, analizar y confrontar información (Acevedo y Colín, 2009) citados por (Morga, 2012).
- c) Fase final: cierre de la entrevista, es tan importante como la fase de inicio, se consolida los logros durante la fase de cima y cierre; además, se pregunta al candidato si tiene alguna duda, y se termina la entrevista agradeciendo por su participación (Acevedo, 2009) citados por (Morga, 2012).

Una vez contrastada la información arrojada a través de las pruebas, entrevistas y validación de referencias se realiza la selección del candidato entre la terna y se diligencia el informe psicológico dando paso a la vinculación del nuevo colaborador a la organización.

Por otro lado, es importante resaltar que el éxito de una compañía depende del talento humano, pues las personas son quienes permiten que las cosas sucedan, son quienes se encargan de elaborar productos y prestar servicios; por ello, es necesario implementar los programas de formación, donde se ofrezca al trabajador herramientas que le permitan desarrollar su labor de forma favorable, por tal motivo la formación de personal debe ser considerada como una inversión que traerá beneficios para los clientes internos y externos. Chiavenato (2008).

La formación de personal se ha convertido en un factor prioritario para las organizaciones porque a medida que avanza el tiempo la sociedad se va industrializando y requiriendo personal con un alto desempeño laboral dentro de los cargos que pasará a ejercer; por ello la formación permite que el trabajador potencialice competencias y aumente la productividad para que así pueda asumir los retos presentes en la modernidad (Corbacho, 2010) citado por (Navarro y Blasco, 2010).

Así mismo, la formación debe ser una responsabilidad compartida por directivos, jefes y trabajadores de una organización, pues es un medio pertinente para reforzar conocimiento y adquirir aprendizaje el cual es un ciclo continuo que inicia por

la identificación de necesidades por parte de cada trabajador y continúa con el plan de acción que gestiona la compañía para cubrir dichas necesidades esto complementado con la constancia del trabajador (Navarro y Blasco, 2010).

Por ello uno de los pasos de mayor relevancia durante el proceso de vinculación corresponde a la inducción corporativa, que debe ser considerada por la empresa como un elemento fundamental del proceso de formación del talento humano, pues es una inversión de tiempo que traerá beneficios, durante este proceso se permite al colaborador familiarizarse con el puesto de trabajo, ambiente físico, jefe y compañeros, así como identificar la política, objetivos, normas, valores, misión y visión de la empresa; esta etapa es importante para el futuro éxito del nuevo trabajador ya que suele frustrar o potenciar el ímpetu del mismo. (Atalaya, 2001).

De acuerdo a Orozco (2001) citado por Colmenárez (2008) la inducción ofrece al personal que ingresa información para que con confianza y seguridad pueda incorporarse; de igual forma se indica al colaborador la posición en la que se encuentra, así como orientar su labor con base a los objetivos institucionales permitiendo el surgimiento individual y organizacional.

El programa de inducción tiene como propósito familiarizar a los colaboradores con la misión de la organización y motivarlos para que contribuyan en la construcción y cumplimiento de la visión, integrarlos al sistema de valores, crear sentido de pertenencia y difundir la cultura organizacional; de igual forma se pretende instruir al personal sobre todos los asuntos de la empresa, responsabilidades, derechos, deberes e integrarlos al equipo de trabajo (Riveros, Jiménez y Bello, 2003).

Ahora bien, para garantizar la efectividad del proceso de inducción resultaría útil acoger los cinco parámetros descritos a continuación.

1. Inmediato: una vez ingrese el colaborador a la organización, el instructor debe capacitarlo y acompañarlo durante el proceso de adaptación a la cultura organizacional, es necesario que la inducción se realice de forma individual para que sea inmediato Riveros et al. ( 2003).

2. Completo: el programa de inducción ofrecerá al trabajador información suficiente para que logre reconocer la identidad de la organización Riveros et al. (2003).
3. Técnico: el capacitador debe tener dominio de los temas que se traten, utilizando una metodología flexible y de fácil comprensión Riveros et al. (2003).
4. Participativo: utilizar metodologías que involucre al colaborador activamente invitándolo de esta forma a que exprese su punto de vista e inquietudes presentes Riveros et al. (2003).
5. Apoyo institucional: para el desarrollo de la inducción es necesario que se cuente con el apoyo de coordinadores y con recursos que garanticen la efectividad Riveros et al. (2003).

Como se ha mencionado en párrafos anteriores el programa de inducción es un espacio pertinente para transmitir información correspondiente a la identidad corporativa, lo cual es fundamental para orientar el comportamiento del talento humano con base a lo establecido por la organización.

De acuerdo con Capriotti (2009) La identidad corporativa desde la psicología organizacional es entendida como todas aquellas características que identifican a una compañía y la hacen diferir de otras compañías que prestan el mismo o diferente servicio, esto a nivel de creencias, valores, y atributos; sin embargo la identidad corporativa puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo perdurable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno.

Capriotti (2009) “La identidad corporativa es la base inconsciente de la cultura organizacional, entendida como las costumbres, valores, y normas compartidas por los integrantes de una organización y que se evidencian a través de su comportamiento”.

Benveniste (1971) citado por Martínez (2007) argumenta que la cultura es un conjunto organizado de creencias, normas, políticas, valores que son inherentes al comportamiento de las personas que se desarrollan en determinado contexto; los fenómenos culturales poseen reglas que da coherencia entre sus componentes a los pueblos, ciudades, y organizaciones.

Sin embargo; la cultura no significa compartir solo los valores y creencias sino acoger de forma colectiva los cambios que se generan debido a los avances tecnológicos, y organizacionales producidos para el mejoramiento continuo y el posicionamiento en el mercado. Martínez (2007).

Lo expuesto anteriormente deja claro que la cultura organizacional es un factor que influye en el comportamiento de los colaboradores, por ende resulta elemental que el especialista encargado del área de talento humano de importancia a los programas de formación que abarcan la identidad corporativa, pues a través de esto el colaborador podrá adaptarse a las costumbres de la organización; e iniciar su labor en función de los objetivos empresariales con responsabilidad y sentido de pertenencia; de igual forma tendrá la disposición de modificar el aprendizaje adquirido según los cambios que se presenten debido a la inevitable globalización. Martínez (2007).

A todo esto, cabe resaltar que el proceso de capacitaciones se encuentran dentro de las actividades de bienestar, término que ha tomado fuerza a partir del momento en que la organización mundial de la salud lo acogió, considerando que es la fuente principal de salud, entendida como un estado de bienestar a nivel físico, psicológico y social; así pues la psicología en general ha focalizado la atención en la relación entre trabajo y bienestar. Blanch, Sahagún, Cantera, Cervantes (2010).

Autores como (Echavarría y Montoya, 2009) sustentan que el bienestar laboral son todas aquellas actividades deportivas, culturales y de capacitación que debe tener en cuenta una organización dentro de sus planes a desarrollar, esto con el fin de fortalecer los procesos motivacionales, actitudinales, y de comportamiento que influyen en el desempeño y calidad de vida del talento humano.

Ahora bien, es pertinente resaltar la importancia que tiene la psicología organizacional, pues ofrece herramientas que permiten medir, analizar y comprender el comportamiento humano dentro del contexto laboral, esto con la contribución de otras disciplinas interesadas en estudiar el desempeño del ser humano. Malvezzi (2000) citado por Quintero y Vargas (2011).

Además, el psicólogo organizacional se encuentra enfocado en ofrecer al talento humano bienestar a nivel psicológico y físico, esto para garantizar una mejor calidad de vida y por ende el surgimiento de la empresa en su totalidad. Quintero y Vargas (2011).

La psicología organizacional trascendió la percepción que se tenía del trabajador en la organización, pues paso de ser considerado como una máquina de trabajo, sino como un elemento valioso que cuenta con un componente psicológico, es decir, un ente que puede generar ideas innovadoras y ofrecer a la compañía un desempeño sobresaliente. Quintero y Vargas (2011).

Para finalizar, se puede expresar que todos los procesos que se realizan buscan la mejora continua y esto no puede ser la excepción frente al desempeño que debe manifestar el talento humano; por ello se rescata la importancia de los proceso de selección, estudios de accidentalidad, entrenamiento, evaluación de desempeño, el estudio de la influencia del liderazgo, y la comunicación que existe entre el grupo de trabajo, pues a partir de lo encontrado se podrá ofrecer estrategias que permitan ofrecer planes para trabajar los aspectos que deben ser reforzados y mejorados. Quintero y Vargas (2011).

## **Capítulo II Metodología**

### **Selección de personal**

#### **Participantes-Sujetos (Con quiénes):**

Candidatos que postulan su currículum para las diferentes vacantes de la empresa Ventas y Servicios S.A.

Cargos.

Banco: Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito, Ejecutivo de Libranza, Ejecutivo Comercial

Ventas y Servicios S.A: Asesor de cobranza, Asesor de Ventas Multicanal, cargos Administrativos.

Clientes: Banco de Occidente, Banco Popular, Claro.

Actividades de bienestar los participantes fueron trabajadores de ventas y servicios S.A Bucaramanga: 115 personas aproximadamente.

#### **Instrumentos-Recursos (Con qué):**

Pruebas Psicotécnicas.

Banco: Banco de Occidente (16 PF, IPV); Banco Popular (16 PF, IPV, Valanti, Frases incompletas)

Ventas y Servicios S.A: 16 PF, IPV, Valanti, Frases incompletas.

Para Auxiliares: BTA.

Cuestionario Factorial de Personalidad 16 PF: mide rasgos de personalidad; IPV: mide habilidades comerciales; Valanti: Mide valores y antivalores; Frases incompletas: mide la personalidad en 4 áreas: familia, sexo, relaciones interpersonales y concepto de sí

mismo y las BTA Batería de tareas administrativas: mide la capacidad intelectual.

Formatos

Entrevista de selección semiestructurada: según Arias, (2006) citado por Prada y Rivas, (2009), “es una guía de preguntas establecidas, pero el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente”.

Verificación de referencias, Habeas Data: autorización para el tratamiento de datos, Cifin: autorización para el estudio de seguridad.

Cabe resaltar que los formatos descritos anteriormente son propiedad de la compañía Ventas y Servicios S.A.

### **Procedimiento(Cómo):**

Fase 1

Reclutamiento

Una vez, el área de Talento Humano regional Bucaramanga recibe la requisición de personal, se publica la vacante solicitada en las fuentes habilitadas: El empleo.com, Computrabajo, y la plataforma de Comfenalco; donde se realiza una descripción sobre el perfil requerido con el fin de convocar candidatos potenciales.

Fase 2

Aplicación de pruebas y entrevista.

En esta fase del proceso de selección, se explica a los candidatos las condiciones laborales. Una vez aceptadas, se aplican las pruebas psicotécnicas de acuerdo al cargo que este aplicando el candidato.

En esta misma fase se califica e interpreta las pruebas, preseleccionando los candidatos que pasarán a entrevista de selección, espacio que permite determinar las personas que

pasaran a entrevista con el coordinador que haya solicitado la vacante.

Una vez el coordinador identifique los candidatos sobresalientes, estos deben aplicar una segunda prueba llamada AVS y/o pasar por el periodo de entrenamiento según corresponda, es decir, los Asesores de Venta Multicanal, deben aprobar el periodo de entrenamiento y los Ejecutivos Comerciales, de Libranza, y de Tarjeta de Crédito, deben superar la prueba AVS, la cual es realizada vía telefónica desde Bogotá por un profesional encargado de llevar a cabo una entrevista con el fin de medir si el candidato cuenta con el principio de confidencialidad de la información.

### Fase 3

Validación de referencias laborales y autorización para la vinculación a la compañía.

Validar la información laboral y personal registrada en la hoja de vida, teniendo en cuenta los resultados de la prueba AVS, posteriormente se organiza el proceso de cada candidato seleccionado y dicho informe es remitido al área de contratación, donde se inicia el proceso de vinculación.

### Fase 4

Vinculación

### **Inducción Corporativa.**

### **Participantes-Sujetos (Con quiénes):**

64 colaboradores divididos en los siguientes cargos

32 Ejecutivos Junior de Tarjeta de Crédito: Banco de Occidente

05 Ejecutivos de Libranza: Banco de Occidente

01 Ejecutivo Comercial: Banco Popular

18 Asesor de ventas Multicanal: Claro residencial

01 Servicio al cliente: Ecopetrol

- 01 Analista 3 de Talento Humano
- 02 Captura de Datos Y gestión de la Información
- 01 Auxiliar de retención y entrega
- 01 Asesor de Cobranza: dentro del Banco de Occidente
- 02 Asesor de soluciones financieras

**Instrumentos-Recursos (Con qué):**

Herramientas tecnológicas y audiovisuales: computador, proyector, presentación power point, lista de asistencia, evaluación de conocimiento elaborada por la compañía, dicho formato cuenta con 10 preguntas, las cuales fueron estructuradas con reactivos de tipo mixto, es decir, se encuentra preguntas de selección múltiple con única respuestas y preguntas abiertas las cuales a la hora de ser calificadas tienen un valor de 0.5.

Así pues, de la pregunta 1 a la 5 se evalúa el aprendizaje acerca de la identidad corporativa como la misión, visión, normas, competencias organizacionales y líneas de negocio; de la pregunta 5 a la 10 se evalúa temas relacionados a salud ocupacional como el copaso, estilos de vida saludables, pausas activas, accidente laboral.

**Procedimiento(Cómo):**

Fase 1. 1

Proceso de Formación.

Una vez, el trabajador es vinculado a la compañía se le informa que al día siguiente debe presentarse nuevamente al área de Talento Humano para que reciba formación sobre la inducción corporativa, la cual es dictada en sala de capacitación de forma individual o colectiva, esto varía dependiendo el número de vinculaciones realizadas; dicho proceso se inicia dando la bienvenida al nuevo colaborador y presentándole los temas que serán abordados: identidad corporativa donde se abarca hitaría, misión, visión, valores, competencias organizacionales, normas, clientes, líneas de negocio de Ventas y Servicios S.A y temas relacionados con salud ocupacional; en esta fase se

permite que los asistentes tengan una participación activa.

#### Fase 1. 2

##### Evaluación de contenido

Terminado el proceso de formación se evalúan el aprendizaje adquirido por los participantes, esto mediante el instrumento diseñado previamente por la compañía y descrito en párrafos anteriores; dicho instrumento cuenta con 10 preguntas cada una con un valor de 0.5; es apropiado resaltar que la calificación de la prueba se hace de inmediato con el fin de ofrecer una retroalimentación inmediata.

#### Fase 1. 3

##### Cierre

Se agradece al nuevo colaborador por su participación durante el desarrollo de la inducción, se le da la bienvenida a la compañía y se realiza el acompañamiento para que se capacite sobre el tema de calidad; una vez finalizado el proceso, se ubica al nuevo colaborador en el puesto de trabajo asignado.

**Resultados****Procesos de selección de personal solicitados por los clientes del Outsourcing Ventas y Servicios S.A**

Tabla # 1  
Cargos Atendidos.

Categoría	Cargos	Campaña	Línea de Negocio
Banco	Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito	Banco de Occidente	Soporte administrativo comercial y operativo
	Ejecutivo de Libranza	Banco de Occidente	
	Ejecutivo Comercial	Banco Popular	
Ventas y Servicios S. A	Asesor de Ventas Multicanal	Claro Residencial	Venta Multicanal de Productos y Servicios

La tabla número 1 describe las dos categorías dentro de las cuales se clasifican los cargos que fueron abordados, una vez, requerida una vacante.

Tabla # 2  
Requisiciones.

MES	SOLICITUD	CARGO	VACANTES	TOTAL
Jul.	Coordinador 1	Ejecutivo Junior de Tarjeta De Crédito	7	24
		Ejecutivo de Libranza	1	
	Coordinador 2	Ejecutivo Junior de Tarjeta De Crédito	6	
		Ejecutivo de Libranza	1	
	Coordinador 3	Ejecutivo Junior de Tarjeta De Crédito	4	
Supervisor 4	Asesor de Ventas Multicanal	5		
Ago.	Supervisor 4	Asesor de Ventas Multicanal	2	2
Sep.	Coordinador 3	Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito	7	8
	Coordinador 1	Ejecutivo Libranza	1	
Oct.	Coordinador 3	Ejecutivo Junior de Tarjeta de crédito	5	12
	Coordinador 1	Ejecutivo Libranza	1	
	Coordinador 2	Ejecutivo Libranza	1	
	Supervisor 4	Asesor der Ventas Multicanal	4	
	Supervisor 5	Ejecutivo Comercial Banco Popular	1	
Nov.	Coordinador 3	Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito	4	9
	Supervisor 4	Asesor de Ventas Multicanal	5	
Dic.	Coordinador 3	Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito	7	12
	Supervisor 4	Asesor de Ventas Multicanal	5	

La tabla número 2 indica las requisiciones solicitadas a Talento Humano por cinco coordinadores y/o supervisores de área, las cuales fueron atendidas desde el 14 de Julio de 2014 hasta el 14 de Enero de 2015.

Es importante resaltar aquí que la compañía denomina coordinador a los trabajadores encargados de dirigir el área de: Libranza y Tarjeta de Crédito del Banco de Occidente , y se llama supervisor la persona encargada de dirigir el área comercial del Banco Popular y el área de Venta Multicanal de Productos y Servicios perteneciente a la campaña de claro.

Tabla # 3

Procesos de selección de personal realizados en Julio de 2014.

Mes	Cargo	Candidatos	No seleccionados				Seleccionados
			Pruebas y/o Entrenamiento	Entrevista de selección	Entrevista jefes	Desiste	
07	T.C	24	8	9	0	4	3
	Libranza	6	3	2	0	0	1
	Claro	11	2	5	0	1	3
						<b>Total 7</b>	

En la tabla 3, se puede evidenciar el número de procesos de selección de personal realizados durante el mes de Julio, donde fueron requeridas 24 vacantes divididas como se describe a continuación: [17] vacantes para T.C = Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito; [2] vacantes para Ejecutivo de Libranza y [5] vacantes para claro = Asesor de Ventas Multicanal; así pues, en este mes se seleccionaron [3] personas para el cargo de T.C; [1] persona para Libranza y [3] personas para claro.

Tabla # 4

Procesos de selección de personal realizados en Agosto 2014.

Mes	Cargo	Candidatos	No seleccionados				Seleccionados
			Pruebas y/o Entrenamiento	Entrevista de selección	Entrevista jefes	Desiste	
08	T.C	52	19	11	4	5	13
	Libranza	4	2	1	0	0	1
	Claro	9	4	2	0	1	2
						<b>Total 16</b>	

La tabla número 4 describe los procesos de selección de personal que se efectuaron en el

mes de Agosto, donde fueron requeridas [2] vacantes para la campaña de claro que no se cubrieron en el mes de Julio debido a que los candidatos no pudieron vincularse; de igual forma se cubrió [13] vacantes de T.C; y [1] vacante de Libranza del mes de Julio.

Tabla # 5

Procesos de selección de personal realizados en Septiembre 2014.

Mes	Cargo	Candidatos	No seleccionados			Seleccionados	
			Pruebas y/o Entrenamiento	Entrevista de selección	Entrevista jefe		Desiste
09	T.C	34	16	3	2	6	7
	Libranza	4	2	1	0	0	1
						<b>Total 8</b>	

La tabla número 5 especifica la requisición del mes de Septiembre; donde se tiene [7] vacantes para el cargo de T. C de las cuales [6] son nuevas solicitudes y [1] fue para cubrir la vacante pendiente del mes de Julio, debido a que la persona elegida presentó una serie de inconsistencias que evitaron la vinculación; en este mes se cubrió la vacante de ejecutivo de libranza [1], de esta forma se cumplió con las 8 vacantes.

Tabla # 6

Procesos de selección de personal realizados en Octubre 2014.

Mes	Cargo	Candidatos	No seleccionados			Seleccionados	
			Pruebas y/o Entrenamiento	Entrevista de selección	Entrevista jefes		Desiste
10	T.C	31	13	2	1	10	5
	Libranza	8	1	2	1	2	2
	Claro	26	9	5	0	9	3
	Popular	11	3	4	2	1	1
						<b>Total 11</b>	

En la tabla número 6 se evidencia que en el mes de Octubre se cubrió las [5] vacantes para el cargo de T.C; de igual forma hubo [2] ingresos para el cargo de Libranza y [3] para el cargo de asesor de Ventas Multicanal = Claro, donde quedó faltando 1 vacante debido a los factores señalados en la tabla; se cubrió también la vacante de Ejecutivo Comercial [1] para el banco Popular de esta forma de las 12 vacantes fueron cubiertas 11 de ellas.

Tabla # 7

Procesos de selección de personal realizados en Noviembre 2014.

Mes	Cargo	Candidatos	No seleccionados				Seleccionados
			Pruebas y/o Entrenamiento	Entrevista de selección	Entrevista jefes	Desiste	
11	T.C	19	4	5	0	6	4
	Claro	20	0	7	0	8	5
<b>Total: 9</b>							

En la Tabla número 7 se puede observar que en Noviembre fueron cubiertas [4] solicitudes para el cargo de T.C y [5] vacantes para Claro donde se cubrió [1] vacante faltante en el mes de Octubre.

Tabla # 8

Procesos de selección de personal realizados en Diciembre 2014.

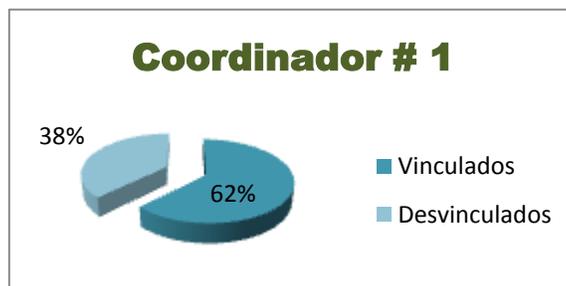
Mes	Cargo	Candidatos	No seleccionados				Seleccionados
			Pruebas y/o Entrenamiento	Entrevista de selección	Entrevista jefes	Desiste	
12	T.C	20	7	4	0	6	3
	Claro	8	0	3	0	0	5
<b>Total: 8</b>							

La Tabla 8 muestra los procesos de selección realizados para cubrir las vacantes del mes de Diciembre, donde se encuentran en proceso [3] personas para el cargo de Ejecutivo Junior de T.C , esto debido a que en dicho mes se dificulta la búsqueda de candidatos, las vacantes para el cargo de claro fueron cubiertas en su totalidad [5].

### Personal contratado y desvinculado de la organización Ventas y Servicios S.A.

Figura # 9

Requisición Coordinador # 1 mes Julio de 2014



En la figura número 9 se señala las vacantes requeridas por el coordinador 1 en el mes de Julio, de las cuales actualmente se encuentran vinculados el 62 % correspondiente a 5 colaboradores y a la fecha se ha desvinculado un 38% correspondiente a 3 Ejecutivos Junior de Tarjeta de crédito; donde 1 persona abandono cargo y 2 personas se retiraron de forma voluntaria. Los cargos incluidos en esta gráfica son Ejecutivo Junior de Tarjeta de crédito: 7 trabajadores y Ejecutivo de Libranza: 1 colaborador, para un total de 8 personas.

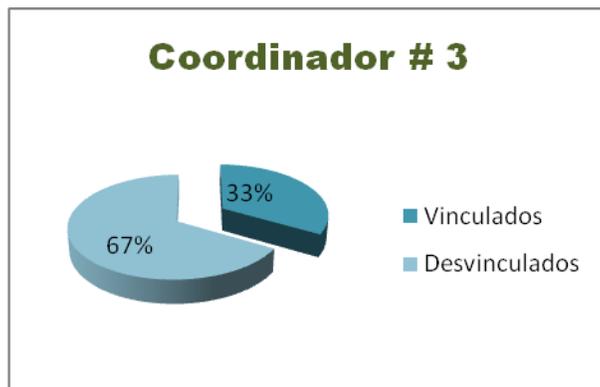
Figura # 10

Requisición Coordinador # 2 mes Julio de 2014.



La figura número 10 ilustra las vacantes requeridas en Julio por el coordinador 2, a la fecha el 71% se encuentra vinculado, es decir, 5 colaboradores y el 29% se encuentran desvinculados, lo cual corresponde a 2 Ejecutivos Junior de Tarjeta de crédito, 1 retiro fue por terminación de contrato y el otro retiro fue voluntario. Los cargos incluidos en esta gráfica son Ejecutivo Junior de Tarjeta de crédito: 6 personas y Ejecutivo de Libranza: 1 persona, para un total de 7 personas.

Figura # 11  
Requisición Coordinador # 3 mes Julio de 2014.



La figura número 11 permite percibir que del personal solicitado en el mes de Julio por el coordinador # 3 se encuentra vinculado un 33% correspondiente a 1 persona y el 67% está desvinculado, es decir 2 Ejecutivos Junior de Tarjeta de Crédito que se retiraron de forma voluntaria. El cargo incluido en esta gráfica es Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito: total 3 colaboradores.

Figura # 12  
Requisición Supervisor # 4 mes Julio de 2014.



La figura 12 muestra que de la requisición del Supervisor # 4 realizada en Julio a la fecha se encuentra vinculado un 33 % correspondiente a 1 colaborador y con un 67 % se encuentra desvinculado 2 Asesores de Venta multicanal, donde 1 retiro fue por terminación de contrato y el otro retiro fue voluntario. El cargo incluido en esta gráfica es Asesor de Ventas Multicanal: Total 3 personas.

Figura # 13  
Requisición Supervisor # 4 mes Agosto de 2014.



En la figura 13 se evidencia que de la solicitud del supervisor 4 realizada en Agosto se desvinculó de forma voluntaria 1 Asesor de Ventas Multicanal, esto corresponde al 50 % y actualmente continúa vinculado 1 trabajador correspondiente al 50%. El cargo incluido en esta gráfica es Asesor de Ventas Multicanal: Total 2 trabajadores.

Figura # 14  
Requisición Coordinador # 3 mes Septiembre de 2014.



La figura número 14 indica la requisición del coordinador 3 en el mes de Septiembre, donde actualmente se encuentra vinculado un 43% del personal, lo cual corresponde a 3 trabajadores y con un 57% se ilustra el personal desvinculado, esto corresponde a 4 colaboradores, 2 por retiro voluntario y 2 por terminación de contrato. El cargo incluido en esta gráfica es Ejecutivo Junior de Tarjeta de crédito: Total 7 colaboradores.

Figura # 15  
Requisición Coordinador # 1 mes Septiembre de 2014.



La figura número 15 muestra que el trabajador requerido por el coordinador 1 en el mes de Septiembre continuo vinculado a la compañía, cargo Ejecutivo de Libranza.

Figura # 16  
Requisición Coordinador # 3 mes Octubre de 2014.



La figura número 16 señala la solicitud de personal realizada por el coordinador 3 en el mes de Octubre, a la fecha con un 60% se encuentra vinculados 3 colaboradores y con un 40% se desvincularon de forma voluntaria 2 colaboradores; el cargo incluido en esta gráfica es Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito: Total 5 colaboradores.

Figura # 17  
Requisición Coordinador # 1 mes Octubre de 2014.



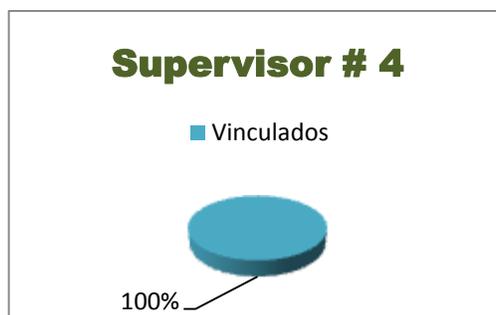
La figura número 17 describe que el trabajador requerido por el coordinador 1 en el mes de Octubre continua vinculado, el cargo corresponde a Ejecutivo de Libranza.

Figura # 18  
Requisición Coordinador # 2 mes Octubre de 2014.



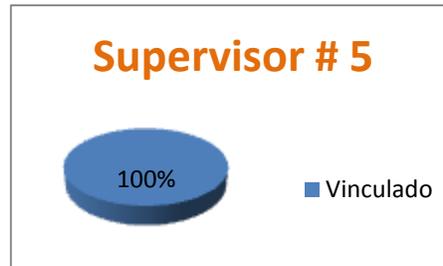
La figura número 18 enseña que el trabajador requerido por el coordinador 2 en el mes de Octubre continúa vinculado, el cargo corresponde a Ejecutivo de Libranza.

Figura # 19  
Requisición Supervisor # 4 mes Octubre de 2014.



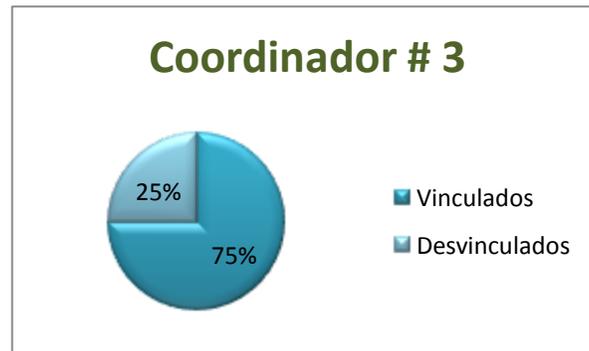
En la figura 19 se puede observar que del personal requerido por el supervisor 4 en el mes de Octubre y que logró vincularse, aun sigue dentro de la compañía, el 100 % corresponde a 3 colaboradores pertenecientes al cargo Asesor de Ventas Multicanal.

Figura # 20  
Requisición Supervisor # 5 mes Octubre de 2014.



En la figura 20 se puede evidenciar que la persona requerida por el Supervisor 5 en el mes de Octubre sigue dentro de la compañía, su cargo corresponde a Ejecutivo Comercial.

Figura # 21  
Requisición Coordinador # 3 mes Noviembre de 2014.



La figura número 21 indica las vacantes que fueron solicitadas por el coordinador 3 en el mes de Noviembre actualmente 3 personas se encuentran vinculadas, lo cual corresponde al 75% y 1 persona no se encuentra vinculada por razones voluntarias, esto corresponde al 25%; el cargo incluido en esta gráfica es Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito: Total 4 colaboradores.

Figura # 22  
Requisición Supervisor # 4 mes Noviembre de 2014.



En la grafica número 22 se encuentra el personal solicitado por el supervisor 4 en el mes de Noviembre donde actualmente se encuentra vinculados 3 colaboradores, correspondiente al 60% y el 40% corresponde a 2 colaboradores que abandonaron el cargo. El nombre del cargo incluido en esta gráfica es Asesor de Ventas Multicanal: Total 5 trabajadores.

Figura # 23  
Requisición Supervisor # 4 mes Diciembre de 2014.



En la figura 23 se observa que en el mes de Diciembre el supervisor 4 requirió 5 vacantes para el cargo de Asesor de Ventas Multicanal, actualmente se encuentra vinculado el 100%, es decir, los 5 trabajadores.

Requisición coordinador # 3 mes Diciembre de 2014.

De la requisición realizada por el coordinador 3 en el mes de diciembre para cubrir 7 vacantes para el cargo Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito se encuentra en proceso; así pues, hasta el momento se contaba con las siguientes personas 1 ingreso, 2 candidatos se encuentran en proceso, 1 candidato no pasó el último filtro prueba (AVS) y 1 candidato desistió.

### **Procesos de Inducción corporativa realizados al personal de Ventas y Servicios S.A.**

La metodología abordada para llevar a cabo el proceso de inducción está explicada en el apartado correspondiente Capítulo II (p. 20).

#### Objetivo General

Presentar al personal el contenido institucional, para que identifique la cultura organizacional de Ventas y Servicios S.A y pueda lograr adaptarse al ambiente donde desempeñará su labor.

#### Objetivos específicos

Explicar a los colaboradores que se vinculan a Ventas y Servicios S.A de forma clara el propósito por el cual se realizará el proceso de inducción.

Ofrecer al personal información sobre el contexto donde ingresa; como, historia, Misión, visión, líneas de negocio, clientes, valores, competencias y objetivos organizacionales.

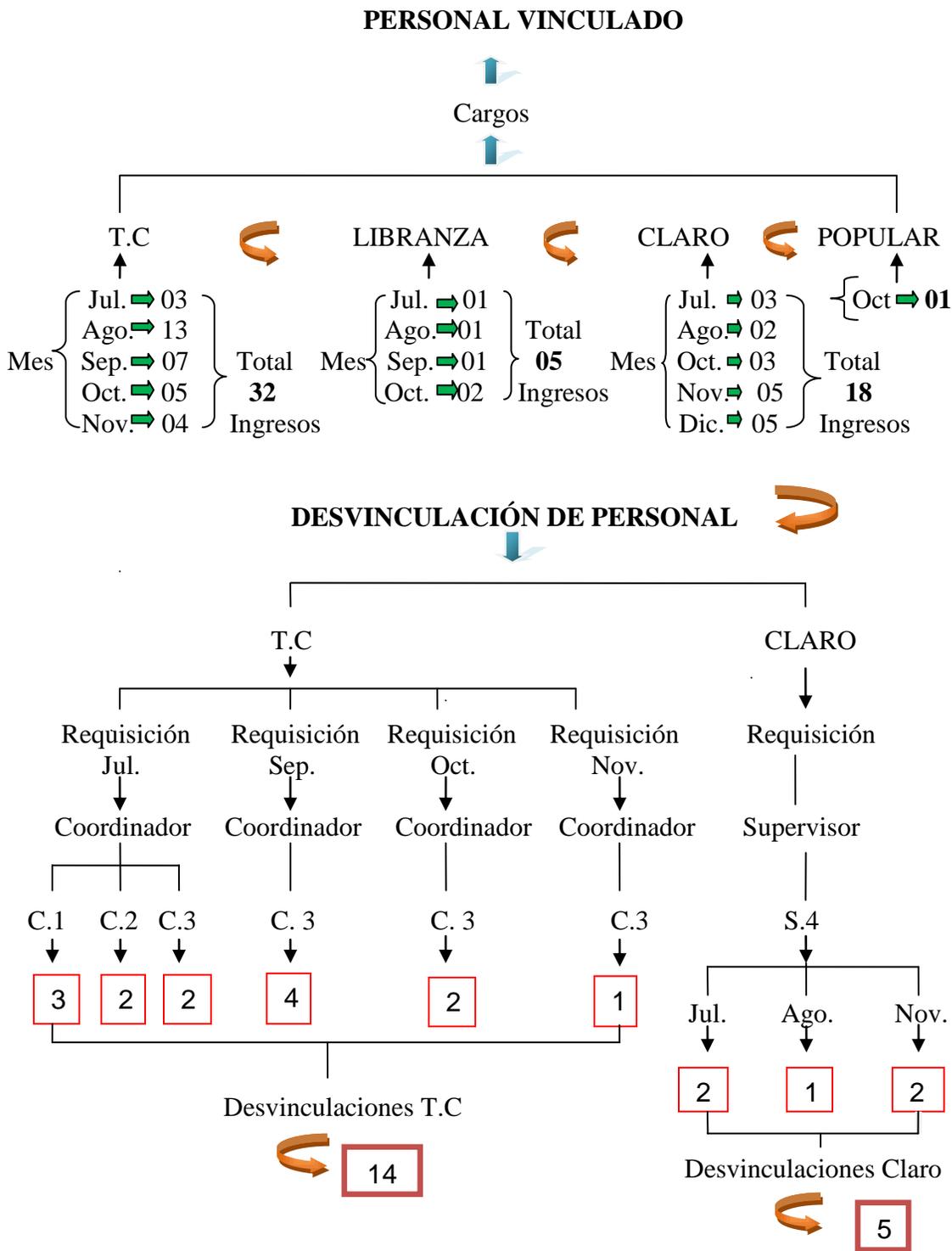
Promover la cultura organizacional de Ventas y Servicios S.A orientando a los nuevos colaboradores con base a los objetivos organizacionales.

Tabla # 24  
Procesos de Inducción Corporativa

<b>Cargo</b>	<b>Personal que participó en la Inducción</b>	<b>Personal Vinculado</b>	<b>Personal Desvinculado</b>
Ejecutivo Junior de Tarjeta de Crédito	32	18	14
Ejecutivo de Libranza	5	5	0
Asesor de Ventas Multicanal	18	13	5
Ejecutivo Comercial Popular	1	1	0
Atención y Servicio al cliente (Ecopetrol)	1	0	1
Analista 3 de Talento Humano	1	1	0
Captura de Datos y Gestión de la Información	2	1	1
Auxiliar de Retención y Entrega	1	1	0
Asesor de Cobranza Banco de Occidente	1	1	0
Asesor de Soluciones Financieras	2	1	1
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>42</b>	<b>22</b>

La tabla número 24 indica los procesos de Inducción Corporativa realizados al personal que se vinculó a Ventas y Servicios S.A; de esta forma en total en un periodo de 6 meses se vincularon 64 personas donde actualmente están vinculadas 42 colaboradores y 22 personas se han desvinculado de la organización.

Figura # 25  
Flujograma del personal vinculado y desvinculado de VYS.



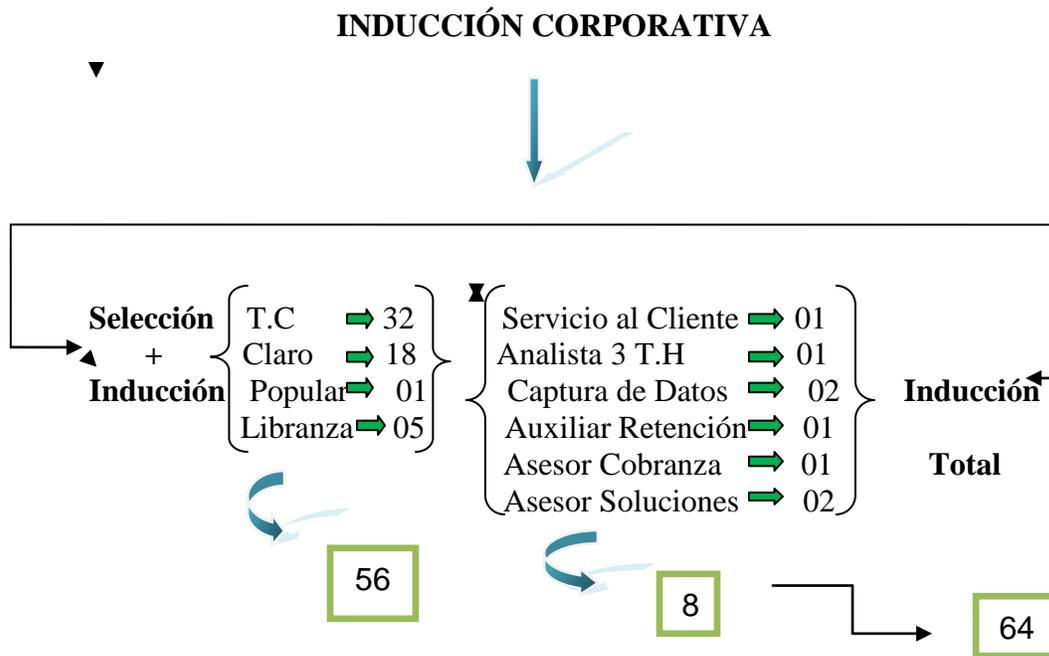
La Figura 25, ilustra un Flujograma con la vinculación y desvinculación de personal, donde se encuentra que para el cargo T.C= Ejecutivo Junior de Tarjeta de crédito, hubo 32 ingresos, para el cargo de Ejecutivo de Libranza se presentó 5 ingresos, para la campaña de Claro= Asesor de Ventas Multicanal ingresaron 18 colaboradores y para la campaña del Banco Popular se vinculó 1 Ejecutivo Comercial.

Por otro lado, se encuentra la desvinculación de personal, de la requisición solicitada en Julio para el Cargo de T.C se ha desvinculado 7 trabajadores, divididos de la siguiente forma, el coordinador [1] tuvo 3 retiros, 1 por abandono de cargo y 2 de forma voluntaria. El coordinador [2] presentó 2 retiros, de los cuales 1 fue terminación de contrato y 1 voluntario; a su vez, el coordinador [3] recibió 2 retiros voluntarios.

De igual forma; de la requisición de Septiembre se ha desvinculado 4 colaboradores, 2 de forma voluntaria y 2 por terminación de contrato, así mismo de la requisición de Octubre se presentó 2 retiros voluntarios y de la requisición de Noviembre 1 retiro voluntario, todos del cargo de T.C de la coordinación [3]; así pues se en total se han desvinculado 14 trabajadores.

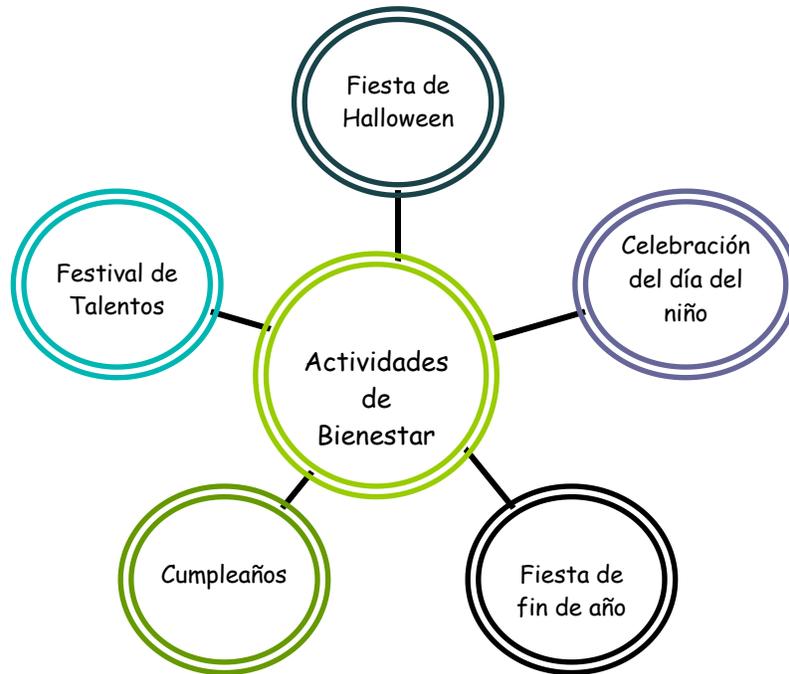
Ahora bien, de la campaña de Claro se desvinculó los siguientes Asesores de Ventas Multicanal: de la requisición de Julio se ha desvinculado 2 personas, 1 por terminación de contrato y 1 de forma voluntaria; de la requisición del mes de Agosto se presentó un retiro voluntario y de la requisición de Noviembre 2 por abandono de cargo; de esta forma se tuvo 5 desvinculaciones del supervisor [4].

Figura # 26  
Flujograma Inducción Corporativa.



La figura 26 ilustra el flujo de personal que recibió inducción corporativa una vez, vinculado a la compañía Ventas y Servicios S.A, en este proceso de formación participaron 64 personas.

Gráfica # 27  
Otras Actividades de Apoyo.



La gráfica 27 permite observar las actividades de bienestar que fueron apoyadas para dar lugar su desarrollo y brindar satisfacción al cliente interno de la organización.

### ***Capítulo III Discusión***

Dentro de las principales funciones del área de Talento Humano del Outsourcing Ventas y Servicios S.A, se encuentra el llevar a cabo el procesos de selección de personal debido a la rotación que se presenta por diversos factores como: renuncias, terminación de contrato, no renovación de contrato, nuevas campañas abiertas, y cubrimiento de licencias de maternidad y/o incapacidades. En tal sentido se atendió esta necesidad a través del apoyo al proceso de selección de personal, concretamente en la ciudad de Bucaramanga, para lo cual se siguieron los parámetros establecidos por la compañía.

De acuerdo con (Salgado, Moscoso, y Lado, 2006) citados por Salgado y Moscoso (2008), para llevar a cabo un proceso de selección de personal es indispensable tener en cuenta los siguientes factores: la implementación de pruebas psicotécnicas, esto debido a que si no se tienen en cuenta se estará hablando de una incorporación, mas no, de un proceso de selección de personal; tales instrumentos deben permitir identificar cuales candidatos se ajustan mejor a la vacante ofertada; y es pertinente contar con un profesional competente para la aplicación y análisis de los resultados arrojados por dichos instrumentos.

De acuerdo a lo anterior, se puede expresar que cada vez se realizaba un proceso de selección de personal se mantuvo la consecución de los pasos establecidos por personas expertas en el campo organizacional, entre los cuales se encuentra la aplicación de pruebas psicotécnicas las cuales permiten identificar los candidatos que mejor se ajustan a las vacantes requerida evitando de esta forma entrar en un proceso poco estructurado.

Ahora bien, como se ha mencionado dentro del campo organizacional se encuentra el proceso de selección de personal entendido como la elección de la persona indicada para el puesto correcto, buscando entre los candidatos a quienes sean más adecuados para los cargos que existen dentro de la organización, el proceso pretende

mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano así como la eficacia de la organización (Chiavenato 2008 p. 137).

Durante el tiempo que se participó en los procesos de selección de personal se siguió las pautas ofrecidas por la compañía procurando seleccionar el personal que más se ajustara al perfil requerido por las empresas cliente, esto para que el talento humano vinculado tuviera mayor productividad en cada una de las actividades ejercidas.

Los procesos de selección de personal resultan necesarios para la sociedad, debido a que los seres humanos presentan diferencias a nivel individual como: fuerza, estatura, nivel de educación, y experiencia laboral, lo cual es condición para aplicar a determinada vacante, esto teniendo en cuenta que cada cargo trae consigo diferentes exigencias (Chiavenato 2008 p. 137).

De igual forma, es fundamental que una vez emprendido el proceso de selección de personal, el profesional encargado debe tener claro el perfil de cargo solicitado, esto para evaluar de forma puntual las competencias que se requieren para la elección del candidato (Salgado, Moscoso, y Lado, 2006) citados por Salgado y Moscoso (2008).

Con relación a lo anterior, se puede rescatar que el psicólogo organizacional debe contar con competencias para identificar, analizar y en ciertos casos diseñar perfiles de cargo, esto para adquirir conocimiento sobre las características propias de cada perfil y poder tener una participación activa dentro de los procesos de selección hasta llegar al ajuste del candidato adecuado para la vacante solicitada.

De esta forma, resulta importante resaltar que dentro del área de talento humano de cualquier compañía se hace necesaria la participación del psicólogo organizacional, pues a través de su formación académica y experiencia laboral, ha adquirido una serie de competencias que lo hacen la persona idónea para realizar evaluaciones psicológicas, analizar la conducta de la persona en el entorno laboral, contrastando el estado físico, psicológico e intelectual del candidato que va a ocupar determinado cargo (Lara, 2005).

Otro aspecto importante a subrayar es que la entrevista de selección es uno de los pasos de mayor relevancia, pues es un medio a través del cual se puede interactuar con la persona de forma directa, donde se tienen la oportunidad de corroborar la información registrada en la hoja de vida. Durante este paso es apropiado establecer un clima de confianza permitiendo al entrevistado comportarse de forma espontánea; aquí el rol del psicólogo es fundamental, pues a través de la interacción con la persona se analiza la conducta durante el desarrollo de la entrevista, teniendo en cuenta contacto visual, fluidez verbal, expresión corporal, actitud, y rasgos de personalidad.

Se puede expresar aquí, que para contar con un óptimo desarrollo durante la entrevista resultado útil la implementación se las fases descritas a continuación.

- a) Fase inicial: en primera instancia se trabajó por generar un clima de rapport, iniciando con una frase amable, e invitando a los candidatos a sentarse, para explicar la finalidad de la entrevista (Morga, 2012).
- b) Fase de desarrollo o cima: adquirir información profundizando en los temas identificados en la primera fase, intercambiar, analizar y confrontar información (Acevedo y Colín, 2009) citados por (Morga, 2012).
- c) Fase final: cierre de la entrevista, es tan importante como la fase de inicio, se consolida los logros durante la fase de cima y cierre, preguntando al candidato si tiene alguna duda, se termina la entrevista agradeciendo por su participación (Acevedo et al. (2009)

A todo esto, se puede decir que dentro del proceso de vinculación no debería faltar la inducción corporativa, pues es un espacio propicio para instruir al personal sobre los temas de la organización, como: historia, clientes, valores corporativos, normas, misión, y visión, permitiendo al personal de esta forma, adquirir conocimiento sobre el servicio que presta la empresa y por ende hacia donde debe orientar sus esfuerzos.

Así pues, de acuerdo con (Riveros, Jiménez y Bello, 2003) se puede expresar que la

inducción tiene como propósito familiarizar a los colaboradores con la misión de la organización y motivarlos para que contribuyan en la construcción y cumplimiento de la visión, la inducción también es útil para, integrar al sistema de valores, crear sentido de pertenencia y promover la cultura organizacional.

Finalmente, para ofrecer al personal vinculado un proceso de inducción corporativa favorable se siguió a cabalidad los cinco parámetros ofrecidos por (Riveros, Jiménez y Bello, 2003).

1. La inducción debe efectuarse de inmediato: una vez se tenía el ingreso del colaborador, se ofrecía información pertinente sobre la compañía, sin importar que se tratase de un solo participante Riveros et al. (2003).
2. La inducción debe ser completo: el programa de inducción ofrece al trabajador información necesaria requerida para su formación Riveros et al. (2003).
3. Debe ser técnica: se mantuvo dominio sobre los temas tratados cada vez transmitidos los temas referentes a la inducción corporativa, para ello se recibió capacitación y se investigó acerca de la compañía Riveros et al. (2003).
4. Debe ser Participativa: se empleó una metodología que involucrara al colaborador activamente, esto a través de preguntas durante el desarrollo inducción, lectura de conceptos, creación de ejemplos Riveros et al. (2003).
5. Apoyo institucional: se tuvo el apoyo de los directivos y recursos que garanticen la efectividad Riveros et al. (2003).

### *Conclusiones*

Durante el periodo transcurrido dentro de la organización se tuvo la oportunidad de aplicar los conocimientos impartidos durante la formación académica, específicamente en el campo organizacional, donde se participó de forma directa en los procesos de selección, esto es fundamental para el psicólogo en formación porque a la hora de ejercer en el ámbito profesional contará con bases sólidas que permitan un óptimo desempeño en este campo de acción.

Se comprendió que la entrevista es un paso crucial dentro del proceso de selección por ende, debe ser realizada como un diálogo con fundamento donde el psicólogo pueda desarrollar competencias de empatía, escucha atenta, observación y análisis.

Es relevante que todas las organizaciones implementen programas de inducción, pues es un espacio pertinente para informar al colaborador acerca de la misión, visión, valores, y normas, permitiendo de esta forma la adaptación a la cultura organizacional y la orientación del cargo a desempeñar con base a los objetivos organizacionales.

Ventas y Servicios S.A, es una compañía de outsourcing e insourcing enfocada en la tercerización de procesos de Contact Center BPO, sus principal cliente se encuentra ubicado en el sector financiero, por lo que se requiere personal con perfil comercial externo, es decir, su misión consiste en la consecución de clientes potenciales en calle, pero ante esto se encontró, que actualmente las personas con dicho perfil les interesa desempeñar cargos comerciales de forma interna, entendiéndose, como la colocación de productos dentro de un punto de venta.

Así mismo; otra limitación encontrada corresponde a que el salario básico ofrecido a los Ejecutivos Junior de Tarjeta de Crédito, no está generando motivación extrínseca que haga que las personas continúen dentro del proceso de selección y/o vinculado dentro de la organización, esto debido a que se está compitiendo con otras organizaciones que ofrecen un básico superior, lo cual influye en la decisión de las personas a la hora de vincularse a determinada compañía.

***Recomendaciones***

Resultaría interesante que para próximos ejercicios de pasantía llevados a cabo dentro de Ventas y Servicios S.a , se tuviese en cuenta la posibilidad de estructurar diferentes técnicas de simulación o assessment center que aporten al mejoramiento de los procesos de selección, teniendo en cuenta la autorización previa por parte de la compañía, pues es un medio a través del cual se pueden evaluar las competencias de los candidatos con perfil comercial, esto debido a que se tiene contacto directo con cada uno de ellos.

## Capítulo IV Referencias

### Referencias

- Aguilar, J.E. (2010). La entrevista de selección. Network de psicología organizacional. Recuperado de [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/la\\_entrevista\\_seleccion\\_personal.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_entrevista_seleccion_personal.pdf)
- Alles, M. A. (2006). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires. Granica.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*. 4(2). Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)
- Blanch, J.M., Sahagún, M., Cantera, L., Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: Estructura y propiedades psicométricas. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 26(02). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316500007>
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y Selección de Personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. (4) 1. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7549/6928>
- Capriotti, P. (2009). De la identidad a la comunicación corporativa. Colección libros de la empresa (Ed.), Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento Humano*. México. Mc Graw-hill.
- Colmenárez, L. (2008). Proceso de inducción del personal docente en el decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium*. 11(20) .Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88002002>
- Echavarría, M.I., Montoya G. E. (2009). Rediseño del plan de bienestar laboral de la empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburra, metro de Medellín LTDA. Recuperada de [http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/virtualteca/monografias/redise%C3%B1o\\_del\\_plan\\_de\\_bienestar\\_laboral\\_metro.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/redise%C3%B1o_del_plan_de_bienestar_laboral_metro.pdf)

- Lara, E. A., Coronado, C. (2005). La Selección de Personal por Competencias Laborales. Recuperado de [http://www2.uacj.mx/ICSA/Programas/Ciencias\\_admitivas/CA/laselec.PDF](http://www2.uacj.mx/ICSA/Programas/Ciencias_admitivas/CA/laselec.PDF)
- Martínez, A.E. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. (6) 1. *Universitas Psychologica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760115>
- Morga, L. E. (2012). La entrevista psicológica. Red tercer Milenio S.C (Ed.), Teoría y técnica de la Entrevista. Recuperado de [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/salud/Teoria\\_y\\_tecnica\\_de\\_la\\_entrevista.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf)
- Navarro, J., Blasco. R. D. (2010). Retos de las empresas en la Selección, Formación y Desarrollo de las Personas. Nestlé España S.A (E. d). Recuperado de <https://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/cuaderno-cvc-seleccion-formacion-desarrollo.pdf>
- Prada, M., Rivas, S. (2009). Procesos de Captación e Inducción de Personal en la Empresa Suministros Industriales Marval C.A. Cumaná, Estado Sucre, año 2009. (66) recuperado de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/217/1/TESIS\\_CPyLR.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/217/1/TESIS_CPyLR.pdf)
- Rentaría, M. L. (2008). Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal: Docente de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco en la licenciatura en Administración educativa turno vespertino. Recuperado de <http://200.23.113.59/pdf/25149.pdf>
- Restrepo, L. S., Ladino, A.M., Orozco, D.C. (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para niveles Directivos de la Organización. *Scientia Et Technica*. XIV (39). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=84920503051>
- Riveros, R.E., Jiménez, C., Bello, I. (2003). Guía para implementar los programas de Inducción y reinducción. Departamento administrativo de la función pública (Ed.), Formación y capacitación del servidor público Guías para su formulación. (19-20) Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Formacion.pdf>
- Quintero, L. M., Vargas, A. L. (2011). Modelos de gestión humana y psicología organizacional, un Acercamiento a partir de la praxis. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/3287/4/CB-0449946.pdf>
- Salgado, J. F., Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a La visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*. (29) 1. Recuperado

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>

Zuñiga, M.E., Montero, E. (2007). Teoría G: un futuro paradigma para el análisis de pruebas psicométricas. *Actualidades en Psicología*. (21) 108. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133212641006>

**Anexos**

Anexo 1 RAI

**FECHA:** 14/01/2015**TÍTULO:** PROCESO DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL APLICADO EN LA COMPAÑÍA VENTAS Y SERVICIOS S.A**INSTITUCIÓN:** Ventas y Servicios S.A**AUTOR:** CHANAGÁ GALLARDO LEIDY JAZMÍN

leidy.chanaga@upb.edu.co

**DIRECTOR/SUPERVISOR:** ROSALBA ÁNGULO RINCÓN

rosalba.angulo@upb.edu.co

**FASE:** 1 de 1

MODALIDAD	GRUPO DE INVESTIGACION	LINEA DE INVESTIGACION
PASANTÍA	PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**PALABRAS CLAVES:** Productividad y Competitividad, Desarrollo Organizacional, Ventas y Servicios S.A, Selección de Personal, Inducción Corporativa.**PROPOSITOS:** Atendiendo a la principal necesidad de la compañía se ofreció apoyo al área de Talento Humano con los procesos de selección de personal, ajustando el perfil del candidato a los cargos ofertados por la compañía. De igual forma se presentó al personal el contenido institucional para que identificara la cultura organizacional de Ventas y Servicios S.A y pudiera lograr adaptarse al ambiente donde desempeñaría su labor.**CONTENIDO:** En la compañía Ventas y Servicios S.A., el proceso de selección de personal es realizado por el área de talento humano, Cuya finalidad consiste en elegir entre los candidatos que se postulan a determinado cargo al que se ajuste mejor al perfil requerido por la organización; no obstante, para que esto se realice adecuadamente, es preciso identificar con precisión las características del cargo y conocer hasta qué punto el candidato reúne capacidades cognitivas, dimensión de personalidad, y experiencia necesarias para desempeñar el cargo. (Salgado, Moscoso, y Lado, 2006) citados por Salgado y Moscoso (2008). Ahora bien, todo proceso de selección de personal se encuentra estructurado por los siguientes pasos: formato de requisición de personal, reclutamiento, aplicación, calificación y análisis de resultados de pruebas psicotécnicas, entrevista, y validación de referencias. De acuerdo con (Rentaría, 2008) las pruebas psicotécnicas son un instrumento que permite medir Inteligencia, aptitudes, personalidad, motivación e intereses; de igual forma la entrevista hace parte de uno de los pasos más significativos del proceso de selección de

personal, pues permite tomar la decisión final respecto a la elección del candidato, se establece como un diálogo con un propósito definido, gran parte de la acción reciproca entre ambos consiste en: postura, palabras, expresiones y otros modos de comunicación (Alles, 2005). Por otro, es indispensable que las organizaciones sumen importancia a los procesos de formación, pues es un espacio que permite al trabajador potencializar competencias y aumentar la productividad para que así pueda asumir los retos presentes en la modernidad (Corbacho, 2010) citado por (Navarro y Blasco, 2010); dentro de dichos procesos de formativos se encuentra la inducción corporativa que tiene como propósito familiarizar a los colaboradores con la misión de la organización, motivarlos frente al cumplimiento de la visión, integrarlos al sistema de valores, crear sentido de pertenencia, difundir la cultura organizacional, instruir al personal acerca de responsabilidades, derechos, deberes e integrarlos al equipo de trabajo (Riveros, Jiménez y Bello, 2003).

**METODOLOGÍA:** El diseño abordado fue no experimental de tipo descriptivo, la población atendida dentro de los procesos de selección de personal estuvo conformada por candidatos con perfil comercial; y para el desarrollo de los procesos de formación orientados en la inducción corporativa se contó con la participación de 64 trabajadores. Los Instrumentos empleados para la selección de personal fueron: Cuestionario Factorial de Personalidad 16 PF, IPV, Valanti, Frases incompletas y prueba BTA Batería de Tareas Administrativas; de igual forma se emplearon formatos de la compañía para realizar la entrevista de selección semiestructurada, verificación de referencias, Habeas Data: autorización para el tratamiento de datos, Cifín: autorización para el estudio de seguridad; a su vez, para el desarrollo de la inducción corporativa se empleó recursos como: lista de asistencia, evaluación de conocimiento elaborada por la compañía. El procedimiento abordado durante el proceso de selección de personal estuvo constituido por 4 fases: la fase 1 reclutamiento, fase 2 aplicación de pruebas y entrevista, fase 3 validación de referencias y autorización para la vinculación de personal a la compañía, fase 4 vinculación: proceso de inducción corporativa donde se tuvo en cuenta las siguientes fases: fase 1.1 proceso de formación, fase 1.2 evaluación de contenido y fase. 1.3 cierre.

**CONCLUSIONES:** Ventas y Servicios S.A, es una compañía de outsourcing e insourcing enfocada en la tercerización de procesos de Contact Center BPO, sus principal cliente se encuentra ubicado en el sector financiero, por lo que se requiere personal con perfil comercial externo, es decir, su misión consiste en la consecución de clientes potenciales en calle, pero ante esto se encontró, que actualmente las personas con dicho perfil se encuentran interesadas en desempeñar cargos comerciales de forma interna, entendiéndose, como la colocación de productos dentro de un punto de venta; igualmente se encontró que el salario básico ofrecido a los Ejecutivos Junior de Tarjeta de Crédito, no está generando motivación extrínseca que haga que las personas continúen dentro del proceso de selección y/o vinculados dentro de la organización, esto debido a que se está compitiendo con otras organizaciones que ofrecen un básico superior, lo cual influye en la decisión de las personas a la hora vincularse a determinada compañía. Por otro lado es importante resaltar la implementación de la inducción corporativa, pues es un espacio pertinente para informar al colaborador acerca de la misión, visión, valores, y normas, permitiendo de esta forma la adaptación a la cultura organizacional y la orientación del cargo a desempeñar con base a los objetivos organizacionales.

## Referencias

- Alles, M. A. (2006). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires. Granica.
- Navarro, J., Blasco, R. D. (2010). Retos de las empresas en la Selección, Formación y Desarrollo De las Personas. Nestlé España S.A (E. d). Recuperado de <https://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/cuaderno-cvc-seleccion-formacion-desarrollo.pdf>
- Rentaría, M. (2008). Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal: Docente de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco en la licenciatura en Administración educativa turno Vespertino. Recuperado de <http://200.23.113.59/pdf/25149.pdf>
- Riveros, R.E., Jiménez, C., Bello, I. (2003). Guía para implementar los programas de Inducción y Reinducción. Departamento administrativo de la función pública (Ed.), Formación Capacitación del servidor público Guías para su formulación. (19-20) Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Formacion.pdf>
- Salgado, J. F., Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión Tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*. (29) 1. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>