

PROPUESTA DE APOYO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN TERPEL S.A EN LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN

CLAUDIA SERRANO
COORDINADORA DE PRÁCTICA



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BUCARAMANGA

2014

PROPUESTA DE APOYO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN TERPEL S.A EN LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN

JULIANA SUAREZ CLAVIJO



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BUCARAMANGA

2014

Nota final

Jurado 1

Jurado 2

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo representa el comienzo de una nueva etapa de mi vida, por lo que quiero expresar mi gratitud a todos quienes, de una u otra manera, me han acompañado en esta larga jornada.

A mis padres

Mamita: No me equivoco si digo que eres la mejor mama del mundo, eres el pilar más importante en mi vida, no sabes cuánto te admiro. Gracias por todo tu esfuerzo, apoyo y por heredarme tu carácter. Este logro es de las dos.

Papito (QEPD): Lo logre, a pesar de que no estas físicamente, siento que estas siempre conmigo, nos faltaron tantas cosas por vivir, pero sé que este momento te hubiese hecho tan feliz y sería tan especial para ti, como lo es para mí. Como me haces falta.

A mis hermanos, a quienes dedico con mucho cariño este logro,

Tati: Gracias por estar siempre dispuesta a escucharme y ayudarme en cada momento, por ejercer con tanto amor el rol de segunda mama. Eres mi gran hermana, la mejor que alguien pudiera tener. Ah y gracias por regalarme el libro que me impulso para estar aquí.

Patty: Gracias por ser lo que eres, por todo tu apoyo, eres mi gran amiga y no sabes cuánto te amo.

Wil: Fuiste el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, gracias por tu apoyo incondicional y por aportar considerablemente en mi proyecto. Te agradezco no solo por el respaldo, sino por la alegría que a diario le das a nuestra familia, por Maru y los chicos, son nuestro ejemplo a seguir.

Juli: Gracias regalarme una infancia tan feliz, por demostrarme que los hermanos son el mejor regalo de DIOS y por mis angelitos, me siento muy afortunada con su existencia.

A mi Borona, por llegar en el momento justo, le diste un giro a mi vida, Gracias por cada momento de felicidad que me das.

A mi novio, cómplice y confidente Juan José, gracias por acompañarme en este proceso, por tu amor, paciencia y apoyo incondicional, no tengo como pagarte. Gracias por regalarme tu corazón, tu sonrisa y tus sueños. Gracias a Dios a la destino y a la vida por permitirme crecer de tu mano.

Gracias a la Universidad Pontificia Bolivariana y a mis maestros, que no solo fueron maestros de la Universidad sino de la vida, mil gracias por aportar a lo que ahora soy.

Y al dueño de mi vida, Dios, gracias por todo tu amor y por permitirme hacer realidad este sueño.

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
Resume	6
Introducción	8
Información Institucional	10
Estructura organizacional	14
Marco Teórico	15
Objetivos	26
Metodología	27
Resultados	29
Discusión	32
Conclusiones	35
Referencias	37
Anexos	40

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA DE APOYO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN TERPEL S.A EN LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN

AUTOR(ES): JULIANA SUAREZ

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): CLAUDIA SERRANO

RESUMEN

En el presente proyecto se abordó un conjunto de ideas básicas acerca de la necesidad de crear estrategias que permitieran optimizar el proceso de reclutamiento externo de Organización Terpel, con el fin de garantizar la escogencia de personal calificado y competitivo para el buen desempeño en su trabajo. Para el desarrollo de dichas estrategias se consultó a dos Head Hunters, lo que permitió clarificar cada fase del proceso de investigación externa, esto se complementó con la creación de un protocolo de investigación y dos bases de datos. Se segmentó por cargos las hojas de vida referenciadas y se propuso el uso de plataformas virtuales.

Con la propuesta anterior se pretendió integrar una guía que posibilite al personal encargado de la selección investigar, desarrollar y aplicar nuevas técnicas de reclutamiento que permitan optimizar un proceso que para toda organización debería ser el punto clave, ya que el hecho de tener o no al personal idóneo puede garantizar el éxito o fracaso, pues repercutirá en la calidad y servicios que esta ofrezca tanto a sus clientes externos como internos.

PALABRAS CLAVES: Investigación externa, Organización Terpel, reclutamiento, plataformas virtuales.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROPOSAL TO SUPPORT THE AREA OF HUMAN TALENT OF TERPEL S.A ORGANIZATION IN THE PROCESS OF INCORPORATION

AUTHOR(S): JULIANA SUAREZ

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: CLAUDIA SERRANO

ABSTRACT

In this project there is a set of basic ideas about the need to create strategies that would optimize the external recruitment process of Terpel Organization, in order to ensure the selection of qualified and competitive personnel for de proper development of their jobs. To develop those strategies we consulted two Head Hunters, allowing us to clarify each stage of the external investigation. This was complemented by the creation of a research protocol and two databases. The Cvs are established folders according to charge. Finally the use of virtual platforms is proposed.

With the previous proposal we pretend to join a guide that allows the personnel in charge of the selection process to investigate, develop and apply new techniques of recruitment, which may optimize a process for the whole company that could be a key point, because of the fact of having or not the right personnel would guarantee the success or the failure of every process, due to the important influence of them over the quality and how it affects both self and external clients.

KEYWORDS: External Research Organization Terpel, recruitment, virtual platforms.

INTRODUCCION

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de elementos o recursos esenciales para alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos; recursos tales como financieros, tecnológicos, materiales y humanos deben estar alineados de acuerdo a la planeación estratégica de la institución, ya que del adecuado manejo y de su productividad dependerá el éxito de la organización. Cada uno de estos recursos tiene una función específica dentro de la organización, pero cabe resaltar que el recurso humano tiene un papel fundamental, ya que son los individuos quienes poseen las habilidades, conocimientos y aptitudes indispensables para estimular la competitividad e innovación en el mercado. Es por ello que teniendo en cuenta lo anterior toda organización debe exigirse un proceso de reclutamiento y selección adecuado y para esto debe utilizar herramientas que permitan evaluar la personalidad, habilidades y experiencia de los candidatos.

El proyecto está enfocado específicamente en el proceso de reclutamiento, a través del cual se pretende atraer aquellos candidatos altamente calificados y que posean las competencias necesarias para ajustarse a los requerimientos del cargo. Para llevar a cabo este proceso se diseñó un protocolo de investigación externa que permita identificar los potenciales candidatos que queremos incorporar a la organización y así mismo facilite el proceso de búsqueda a los encargados del proceso.

Se diseñaron dos base de datos como complemento al protocolo de investigación, en la primera se almacenan datos de cada candidato y proceso, en la segunda se encuentra registrada la información de empresas a nivel nacional, esto para identificar las compañías objetivo dentro del proceso de investigación externa y su compatibilidad con nosotros y los que buscamos.

Se creó una carpeta donde se encuentran segmentadas las hojas de vida que llegan a la organización, con el fin de facilitar el proceso de reclutamiento y selección, dicha segmentación se hizo de acuerdo al nivel jerárquico establecido por la compañía, su efectividad se midió por medio de un indicador.

A través de este trabajo se pretende ofrecer estrategias que permitan optimizar el proceso de investigación externa de Organización Terpel, con fin de que las analistas o equipo encargado del reclutamiento puedan contar con candidatos realmente calificados, que cumplan con las competencias requeridas por la organización y permita obtener procesos de selección más efectivos.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Historia Organizacional Terpel S.A

1968 Nace Terpel en Bucaramanga, con 20 estaciones de servicio, para solucionar el problema de desabastecimiento de combustible en el departamento de Santander.

1972 Incursión en el negocio de aviación e inicia la distribución de combustible para la industria aérea de Colombia

1972 Nace Terpel Centro en Manizales, contando con la participación de Ecopetrol como principal accionista.

1973 Nace Terpel Antioquia, fortaleciendo la expansión en el noroccidente del país.

1982 Para satisfacer las necesidades de lubricantes en el país, nace la primera Fábrica de Lubricantes en la que se producían un millón de tarros de un cuarto de galón.

1983 Nace Terpel Sur con la construcción del oleoducto Mariquita-Neiva, expansión en la que participaron Terpel Centro e inversionistas privados. Nace Terpel Norte para movilizar a los colombianos de esa región.

1986 Nace Terpel Sabana.

1988 Nace Terpel Occidente para llegar a todos los rincones de Colombia y crecer como aliados del país, con 800 estaciones de servicio y 20 plantas de abasto.

1993 Ingreso al negocio de marinos estableciendo una línea de distribución de combustible diésel para el segmento marino.

1997 Se establece por primera vez un sol como imagen y símbolo de Terpel, que representa la fuente de energía que moviliza al país.

2001 Fortalecimiento del negocio al unificar las 7 Terpeles y consolidar la Organización Terpel como líder en el mercado local de distribución de combustibles.

2004 Nace la Fundación Terpel como aliado de la educación en Colombia para trabajar en el mejoramiento de la calidad educativa.

2006 Terpel presenta un nuevo sol como imagen de confianza, vivacidad y cercanía. Terpel llega a Ecuador con 65 estaciones de servicio y la participación del 8% en el mercado ecuatoriano.

2007 Terpel llega a Panamá adquiriendo 53 estaciones de servicio que operaban con la marca Accel, alcanzando una participación del mercado cercana al 13%. Terpel compra la red minorista de Repsol YPF, adquiriendo 206 estaciones y 14% del mercado en ese país.

2008 Terpel compra Gazel, marca líder en el sector de Gas Natural Vehicular en Colombia, ampliando el portafolio de servicio para entregar a los clientes una opción de movilidad sostenible. Terpel entra a México como pionero en la oferta de GNV.

2009 Apertura de tiendas de convivencia en Panamá y Ecuador. Expansión del mercado con GNV en Perú.

2011 Suministro de GNV para el sistema de transporte masivo Metroplús en Medellín. Internacionalización del negocio de aviación en República Dominicana para compartir

buenas prácticas en los aeropuertos Las Américas, Santo Domingo, Gregorio de Luperón y La Isabela.

2012 Aplicación Mundo Terpel, que ofrece servicios de georeferencia, rutas inteligentes, agenda, alertas y calculadora de consumo.

2013 Nacen los servicios complementarios de Terpel: Tiendas-Altoque y Autolavado-Ziclos

2014 Se efectúa la de Fusión SIE, Proenergía y Terpel centro para convertirse en Organización Terpel. Este mismo año, Terpel realiza su inscripción a la Bolsa de Valores de Colombia

Planeación Estratégica

Misión

Movilizamos el transporte y la industria con propuestas diferenciadoras que agregan valor.

Visión

En el 2017, con un equipo altamente efectivo, seremos líderes en participación de mercado, con el mejor posicionamiento de marca, reconocidos como el número uno en servicio y por nuestro compromiso con el país.

Objeto Social

La Organización Terpel S. A., tiene por objeto principal la comercialización a cualquier título, de hidrocarburos y sus derivados y de gas natural vehicular, cualquier actividad que tenga como fin el desarrollo de gas natural comprimido como alternativa de combustible, a

través de cualquier tipo de establecimiento y cuenta con la capacidad legal para desarrollar cualquier actividad complementaria.

Sector

Es una organización dedicada a la prestación de servicios y venta de productos en el sector hidrocarburos. Terpel vende combustibles marinos, de aviación, automotrices, gas natural comprimido y lubricantes. Actualmente tiene alrededor del 46% de participación en el mercado en Colombia con una importante presencia regional, compuesta por más de 1.800 estaciones de servicio, 29 plantas de abastecimiento y operación en 20 aeropuertos del país. Además amplía sus servicios a Ecuador, Panamá, República Dominicana, México y Perú.

Valores

Los valores corporativos de la Organización Terpel S.A. son los siguientes:

Respeto: Buen trato, la construcción de relaciones internas sólidas y transparentes, atender opiniones similares y diferentes y entregar lo que se promete.

Integridad: Honestidad y coherencia en el actuar y se demanda lo mismo de las personas y entidades con quienes se interactúa.

Excelencia: Compromiso con el mejoramiento y el crecimiento constante de los empleados y de la organización.

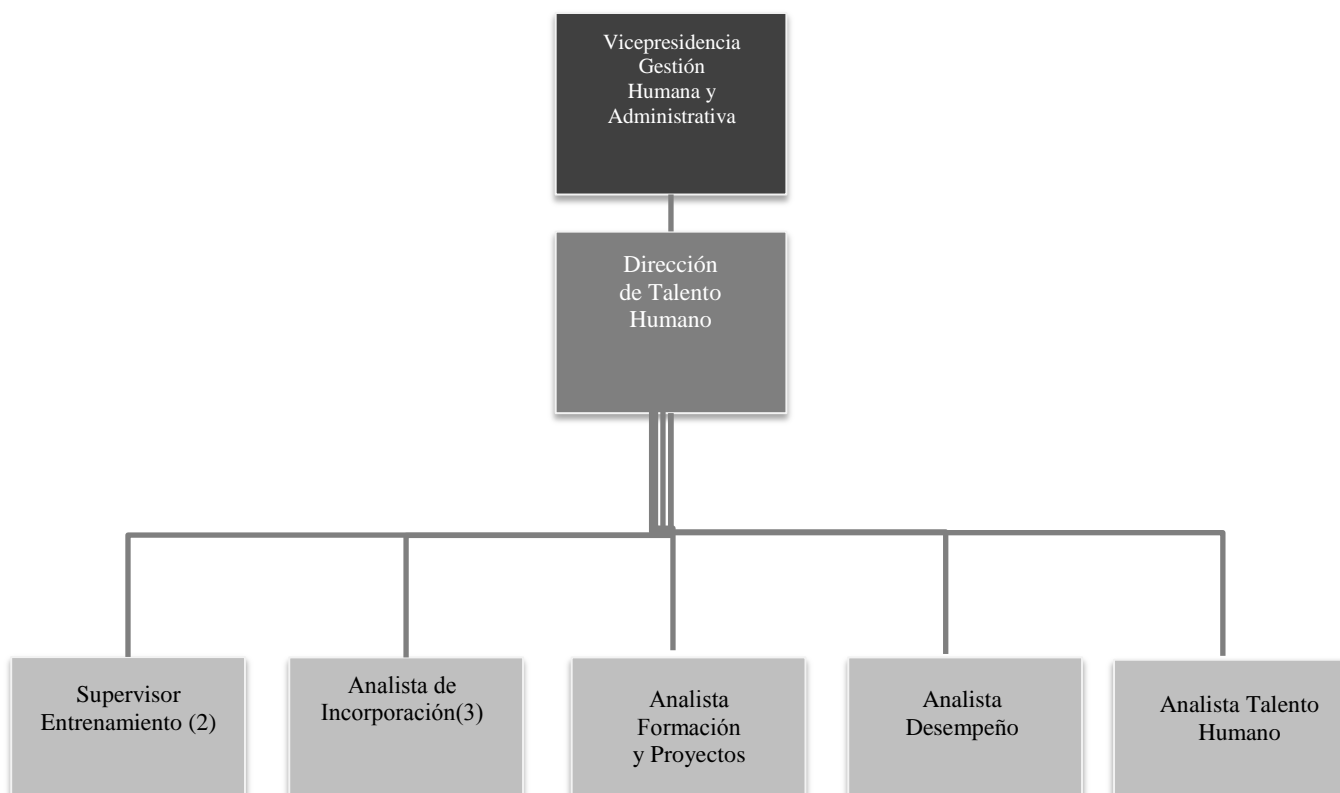
Innovación: Entendida como la entrega de propuestas diferenciadoras al cliente y el desarrollo de inteligencia de mercado.

Confianza: Creencia en los funcionarios y en su trabajo.

Comportamientos

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Disciplina estratégica

ORGANIGRAMA AREA DE GESTION HUMANA



MARCO TEORICO

Las organizaciones en la actualidad se insertan en ambientes de alta competencia y cambios profundos y radicales dadas las condiciones naturales de la globalización. Por ello, la supervivencia de las mismas depende de la capacidad de adaptación y de respuesta ante la evolución del entorno y fortalecimiento de sus capacidades competitivas. En este orden lo esencial es que “solo la gente que integra la fuerza de trabajo, sus habilidades y compromisos harán la diferencia entre el éxito y el fracaso (Ramírez, 2001)

Es por esto que las “compañías eficientes compiten con mayor firmeza y refuerzan su competitividad, detectando, incorporando, desarrollando y reteniendo al mejor personal y así generar en las empresas las condiciones y el ambiente que permita la potencialización de las personas propiciando un ciclo de creciente productividad” (Valencia, 2005)

Es a partir de la inmersión de las organizaciones en una feaciente lucha por lograr la eficacia y eficiencia en el ámbito laboral que se impone abordar desde una perspectiva psicológica este proceso en el cual, se presenta un problema que ocupa el primer plano hoy en los marcos organizacionales y que consiste en cómo reclutar, seleccionar y formar personas de tal manera que cumplan sus roles con amplios beneficios para la organización. (Rodríguez, 2008)

El ser humano al ir evolucionando, va adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades, que le permiten posesionarse en diferentes ámbitos como: la ciencia, tecnología, arte y política. Cada persona es única e irrepetible, por ello cada organización tiene un talento humano diferente, que le permite complementarse con cada uno de sus colaboradores, realizando actividades que se adecuen a cada perfil, para un desarrollo competitivo de la organización y así satisfacer las demandas del mercado. Es de vital importancia que se

realice el análisis o descripción de puesto, ya que proporciona valiosa información sobre lo que representa el puesto o vacante y las competencias, que se requieren para el desempeño del mismo. Esta información es la base sobre la que se decide que tipos de personas se reclutan, selecciona y contrata. Cuando una Organización busca ciertos perfiles para que cubran sus vacantes, debe decidir qué tipo de reclutamiento llevar a cabo si un reclutamiento interno, externo o mixto.

Es por esto que la empresas deben exigirse un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que según Leal (2005) es mediante el cual se establecen los principios, normas y procedimientos a que deben someterse los aspirantes a vincularse a un empleo. “Si el reclutamiento es inadecuado, la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso o bien se corre el riesgo de tomar una decisión equivocada” (Alles, 2006).

Reclutamiento

Para Alles (2010) “el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. “Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 1999)

Por otro lado para Peña (1990) “Reclutar, consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para

convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaboradores que buscamos”

Reclutar personal implica captar la mayor cantidad de Hojas de Vida de postulantes con la finalidad de aplicar en ellas filtros que permitan clasificar a los postulantes dentro de los perfiles de cargos que existen en una organización, este es una actividad que se debe llevar desde Recursos Humanos de manera continua con la finalidad de alimentar una base de datos y lograr estar delante de los requerimiento que se puedan presentar por parte de los clientes internos y suplir eventualidades por temporadas altas de reclutamiento (Arias, 2012)

Existen dos tipos de reclutamiento, el interno que se utiliza para reubicar al personal y el externo que pretende encontrar candidatos potenciales disponibles o empleados en otra organización.

Reclutamiento Interno

Consiste en cubrir la vacante con los empleados existentes en la organización, es decir se trata de reubicar, lo que da la oportunidad de ascender a los colaboradores y de esta manera gestionar programas de desarrollo personal, planes de profesionalización y motivación del personal lo que es bastante bueno para generar un clima organizacional adecuado dentro de la Organización.

Estos pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como Promoción (movimiento diagonal).

“El primer paso del reclutamiento interno es empezar con la invitación a los empleados que cumplen con el perfil real, para realizar una preselección y esto disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno, es suficiente dar una inducción de sus

nuevas funciones y responsabilidades sin tener que introducirlo a la cultura organizacional” (Espinosa y Tigse, 2012)

“Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc” (Chiavenato, 1999)

Ventajas del reclutamiento interno

Según Chiavenato (1999) el reclutamiento interno tiene las siguientes ventajas:

1. Le resulta a la empresa más económica y más rápido.
2. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
3. Se promueve la lealtad del empleado hacia con la empresa
4. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal
5. Se promueve la lealtad del empleado hacia con la empresa

Desventajas del reclutamiento interno

De acuerdo Chiavenato (1999) el reclutamiento interno tienes las siguientes desventajas:

1. Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
2. Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.

3. Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación
4. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Reclutamiento Externo

Según Chiavenato (2007) El reclutamiento externo es el que toma candidatos provenientes de fuera de la organización, y que se atraen mediante diversas técnicas de reclutamiento. Se efectúa cuando al existir una vacante en la empresa, esta intenta llenarla con personas extrañas a la organización, es decir, con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

“El mercado de recursos humanos es el área de la cual serán reclutados los aspirantes, la organización oferta vacantes y beneficios, a los cuales reaccionara el mercado de recursos humanos aportando en amplio número de candidatos para el proceso de selección” (Fernández, 2010)

Según Fernández (2010) El mercado de recursos humanos, varía según el tipo de cargo y salario. Cuando se desea reclutar ejecutivos y cargo de alto nivel que requieren un alto grado de conocimientos y habilidades, el alcance podría ser nacional o incluso internacional. Por otro lado si lo que se desea reclutar personal cargos técnicos u operativos el mercado de recursos humanos abarcara un pequeño porcentaje de la población.

Ventajas del reclutamiento externo

Según Chiavenato (1999) el reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:

1. La vinculación de una persona a la organización, ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques.
2. Renueva y enriquece los procesos de la organización.
3. Aprovecha las Inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

Según Chiavenato (1999) el reclutamiento externo tiene las siguientes desventajas:

- 1 Generalmente lleva más tiempo que el interno, es más costoso y exige inversiones y gastos en anuncios de prensa, honorarios a agencias de reclutamiento, material de oficina y formularios.
- 2 Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios y salirse del presupuesto establecido.

Reclutamiento Mixto

Según Leal (1998), es el proceso que “Una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este

hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se realiza reclutamiento interno siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.

Teniendo en cuenta las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, muchas empresas han optado por el reclutamiento mixto; Este enfoca tanto fuentes internas como externas de capital humano, de esta manera tienen una terna de candidatos internos y externos lo que le da a la organización más opciones para elegir. Esto es bueno sobre todo cuando son las vacantes son de cargos gerenciales y los perfiles son más difíciles de conseguir

El desarrollo de un proceso de reclutamiento efectivo, permitirá a la organización buscar y atraer los candidatos necesarios para cubrir las vacantes y así mismo escoger al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo.

Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento para tener acceso al mercado pueden ser desde la empresa, usando base de datos de referidos, recomendados o usando el correo propio del área de Incorporación, esto cuando decide hacer la búsqueda sin utilizar los servicios de una consultora, y las fuentes externas se basan en la utilización de plataformas web, universidades, periódicos, redes sociales.

Para Chiavenato (1999) las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse

adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

Esto puede:

- ✓ Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- ✓ Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento
- ✓ Reducir los costos operacionales de reclutamiento

Se necesitan dos tipos de investigación antes de iniciar con el reclutamiento, con el fin de identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento:

Investigación interna

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal. (Chiavenato, 1999)

Investigación externa

“Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis. El mercado de recursos humanos debe desempeñarse y analizar según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar” (Chiavenato, 1999)

“Segmentar el mercado se refiere a dividir las clases de candidatos por características definidas con el fin de analizarlo y estudiarlo. Esto debe hacerse de acuerdo a los objetivos e intereses de la organización” (Fernández, 2010)

Según Chiavenato (1999) Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento, que se describen a continuación:

Enfoque directo: es cuando la organización contacta de manera directa al mercado de trabajo.

- **Consultas de los archivos de los candidatos:** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- **Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa:** es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado:** una cooperación mutua.
- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas:** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades:** cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.

Enfoque Indirecto: se presenta cuando la organización contacta intermediarios para que sean estos quienes encarguen de hacer el reclutamiento.

- **Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela:** estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

- **Avisos en diarios y revistas:** es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- **Agencias de reclutamiento:** es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

Tanto el reclutamiento interno como externo tienen sus ventajas y desventajas, pero no son excluyentes entre sí. Esto quiere decir que las empresas pueden optar por un reclutamiento mixto, que incluya tanto fuentes externas como fuentes internas. “De esta manera se incrementa la posibilidad de encontrar aspirantes más calificados, al mismo tiempo que se ofrecen oportunidades de desarrollo al personal ya vinculado a la empresa” (Peraza, 2012).

Proceso de incorporación Terpel

La gestión del proceso de reclutamiento en la Organización Terpel S.A inicia con el proceso de apertura donde se asigna el proceso a un analista por parte de la Dirección de talento humano, si la vacante es nueva la aprobación la puede dar la Dirección de gestión organizacional, en caso que el cubrimiento de la vacante sea un reemplazo será la Dirección de talento humano quien de la autorización para iniciar el proceso. Una vez obtenida la aprobación se activa el proceso, luego se realiza la reunión con el jefe inmediato donde se valida la descripción del cargo, el perfil requerido y las necesidades específicas para el mismo, se construye el plan individual de entrenamiento, el cual debe contener aquellos temas vitales para lograr el adecuado conocimiento del cargo, se validan la disponibilidad del puesto de trabajo y las herramientas necesarias para el cargo y se establece el cronograma de trabajo del proceso, luego se define el tipo de proceso, se

elabora el movimiento de personal y el perfil Thuoper “Marco General de diagnóstico y desarrollo de competencias individuales y de equipos, fundamentado en bases neurofisiológicas, neuroquímicas y de percepción de entornos, que ha permitido mejorar significativamente la administración del capital intelectual en múltiples organizaciones, al optimizar sus procesos de selección de personal, incrementar la capacidad productiva, la creatividad y la competitividad” (soluciones corporativas, s.f) Si la convocatoria es interna se envía la información a través de correo electrónico a los colaboradores de la organización teniendo en cuenta si es direccionada a un grupo específico, o abierta para todos los candidatos que quieran participar, esto sujeto a un tiempo de: publicación por tres días, un día de filtro para las hojas de vida y ocho días para el proceso de evaluación. Si se determina que la vacante no se cubre internamente, se publica la oferta en los portales de reclutamiento externo como páginas web de empleo, Universidades, redes sociales, referidos y la empresa temporal.

OBJETIVOS

Objetivo General

Optimizar el proceso de reclutamiento de personal de Organización Terpel, a partir de la creación de nuevas estrategias de reclutamiento.

Objetivos Específicos

Formular ideas que permitan tener un proceso de reclutamiento más estratégico.

Diseñar estrategias que permitan agilizar el proceso de reclutamiento.

Apoyar al equipo de analistas de incorporación, con programación de entrevistas, realización de pruebas, control de procesos e inducciones corporativas.

METODOLOGIA

Población

Para el siguiente proyecto se tuvo en cuenta la participación de 5 trabajadores pertenecientes a Organización Terpel, seccional Bogotá, distribuidos en los siguientes cargos 4 analistas y 1 Director de gestión humana.

Las personas seleccionadas para el desarrollo del proyecto cuentan con antigüedad mínima de 6 meses dentro de la compañía, esto con el fin de brindar al proyecto información confiable, pues ya han tenido un proceso de adaptación a la organización y la oportunidad de identificar las falencias o necesidades dentro de cada subproceso de gestión humana, lo que permite el aporte de información valiosa para el diseño del protocolo de Investigación externa.

Procedimiento

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo a través de las siguientes fases:

Fase I: Revisión teórica de los documentos y artículos que muestran los diversos conceptos afines con el proyecto, como también documentación estratégica de la organización, misión, visión, valores corporativos, objetivos y conocimiento de las políticas internas.

Fase II: Se elaboró un modelo de formato de investigación externa, con el fin de que las analistas analizaran su funcionalidad y efectividad, después de la evaluación y revisión de este, se decidió elaborar un protocolo de investigación externa (Ver anexo1), en el que se describe en 5 puntos cada fase de la investigación, esto con el fin de optimizar el tiempo dentro del proceso y lograr tener digitalizada la información de cada participante.

Fase III: Para definir el paso a paso del protocolo, se pasó un modelo a las analistas de incorporación y la Directora de Gestión Humana, quienes se encargaron de definir y plantear los ajustes sobre aquellos aspectos realmente vitales en el desarrollo de la investigación. Para tener la información documentada se elaboró una base de datos de Investigación con el fin de almacenar datos de cada candidato y proceso de selección.

Fase IV: Se diseñaron dos bases de datos la primera llamada BD Investigación externa en la que se almacena información tanto del candidato como del proceso de investigación. La segunda llamada BD Empresas Colombia, en la se encuentra registrada información de las empresas más productivas a nivel nacional, esto con el fin de tener un herramienta practica a la hora de realizar investigación y poder atraer a aquellos candidatos realmente potenciales que desea la organización.

Fase V: Se segmentaron las Hojas de vida que llegan al correo de Incorporación de acuerdo al nivel jerárquico establecido por la compañía de la siguiente manera: Áreas administrativas, Comercial Mercadeo, estudiantes y operativos. Esta subcarpeta se incluyó en la carpeta compartida Incorporación del talento, la cual es manejada por las analistas y la dirección, el número de HV revisadas se midió por medio de un indicador de efectividad.

RESULTADOS

De acuerdo al procedimiento realizado se lograron los siguientes resultados:

Segmentación de Hojas de vida

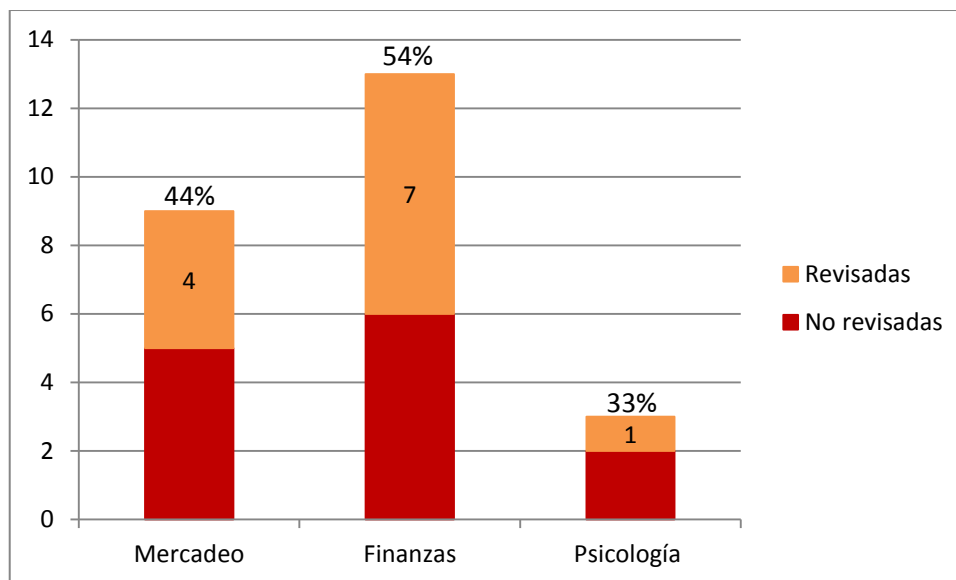


Gráfico 1: Hojas de vida utilizadas por las analistas.

Dentro de la carpeta segmentación hojas de vida, se encontró que en la subcarpeta estudiantes había 25 hojas de vida de las cuales 9 pertenecían a mercadeo, 13 a finanzas y 3 a psicología. De este grupo de HV una de las analistas utilizó 4 del área de Mercadeo que corresponden al 44% del grupo, 7 de Finanzas que equivale al 54% y 1 de Psicología que equivale al 33%, lo que quiere decir que el haber segmentado y organizado las hojas de vida resultó efectivo a la hora de realizar el proceso de reclutamiento, puesto que ayudó a optimizar el tiempo y duración del proceso.

Procesos de selección

Durante el mes de octubre y noviembre de 2014, se brindó apoyo al área de gestión humana en 17 procesos de selección de aprendices SENA, desde el contacto con jefe inmediato para definir las competencias y perfil de cargo y publicación en el aplicativo hasta la contratación del candidato seleccionado. Se cerraron en total 12 procesos descritos en la Tabla N.1. Los 5 procesos faltantes se entregaron en etapa de entrevista a la analista que quedo a cargo, ya que por finalización de la práctica no fue posible cerrarlos.

Tabla N.1

Procesos de selección efectivos Organización Terpel

Aprendices	Regional	Áreas
4	Medellín	Mantenimiento y Comercial
2	Bucaramanga	Comercial y recursos humanos
1	Ayacucho	Operaciones y logística
1	San José del Guaviare	Salud Ocupacional
2	Barranquilla	Mantenimiento y Logística
2	Bogotá	Recursos Humanos y Ambiental

Bases de datos

Base de datos reclutamiento: Al finalizar el proceso, se revisó la bd y se encontró que en promedio de Julio a mitad de Diciembre de 2014, se registraron 240 personas que habrían participado en algún proceso de selección o eran referidos de algún colaborador y se podrían tener en cuenta en un proceso futuro.

Base de datos empresas Colombia: Se registró información de 50 de las empresas más productivas a nivel nacional. Esta base de datos se entregó al final del proceso junto con la

base de datos de investigación externa ya que el plan es iniciar con la implementación de estas en Enero de 2015.

Base de datos envió cartas de agradecimiento: En promedio de Junio a Diciembre se enviaron en total 250 cartas de agradecimiento, estas también incluían a los candidatos a los que solo se les hacía contacto telefónico y a los aprendices SENA.

Inducción corporativa: Se brindó apoyo en dos inducciones corporativas, enviando la citación a los jefes de cada área, recibiendo a los nuevos colaboradores y en la lectura políticas de la compañía.

Elaboración de Boletín de Incorporación: Se elaboraron 6 boletines de Incorporación para ser publicados en la intranet.

Elaboración y seguimiento de documentos de ingreso: Se elaboraron 40 documentos de ingreso para personal de las diferentes regionales (Bucaramanga, Bogotá, Medellín, Ayacucho, Neiva, Florencia, Cúcuta, Pereira)

DISCUSION

El proponer estrategias de fortalecimiento al proceso de reclutamiento que implementa Organización Terpel, marca una dinámica que busca a través de los diferentes procesos que la componen, dar respuesta inmediata a los cambios y exigencias producidos por fenómenos como la globalización, la competitividad del mercado, la demanda de los clientes y la responsabilidad social.

Dentro del desarrollo de la presente práctica, el objetivo general se cumplió debido a que se brindó apoyo al área de Incorporación en procesos como: contacto telefónico inicial de candidatos, envió de cartas de agradecimiento, elaboración boletín de Incorporación mensual, elaboración y seguimiento de documentos de ingreso, contacto con las instituciones educativas (practicantes), archivo de convocatorias internas, citación de candidatos ,procesos de selección de aprendices SENA de todas la regionales y creación de una nueva estrategia de reclutamiento. Procesos que hicieron posible conocer a profundidad la compañía así como cada proceso desarrollado desde el área. El primer objetivo específico se cumplió ya que se propusieron algunas estrategias para realizar un reclutamiento más estratégico, lo que permitió que se cumpliera el segundo objetivo, pues dichas estrategias incluyen: segmentar las hojas de vida que llegan al correo de incorporación y las de referidos por cargo, con el fin de tener más candidatos que se ajusten a los perfiles de la organización. El tercer objetivo aunque no se cumplió según lo propuesto, sin embargo se logró crear un protocolo de investigación que define en 6 pasos como realizar una investigación de manera organizada, para digitalizar la información, se creó una base de datos de investigación externa. Finalmente se creó una base de datos de empresas a nivel nacional que permita tener un campo más amplio donde realizar

investigación externa. El cuarto objetivo específico se alcanzó apoyo a las analistas durante la práctica, en la aplicación de pruebas, programación de entrevistas, y verificación y control de procesos e inducción corporativa.

En la actualidad hay empresas que optan por la forma tradicional para reclutar personal, lo que en ocasiones trae como consecuencia la selección e incorporación de personal que no siempre resultan ser los más idóneos para el cargo. Según Figueroa (2009) El costo monetario de perder un empleado debe ser calculado desde el momento en que se realiza la selección ya que desde este momento se están utilizando recursos valiosos para la empresa. Una consecuencia de un mal reclutamiento y selección es mantener personal ineficiente, que no solo tiene un bajo rendimiento frente a las expectativas de productividad, sino que con poca proactividad retrasa el trabajo de las personas que depende del mismo.

Es por esto que el presente proyecto estuvo encaminado a ofrecer estrategias que mejoren y optimicen el proceso de reclutamiento. Dando como resultado un proceso conducido en forma lógica y ordenada, que permite al reclutador contar con candidatos realmente potenciales que se ajusten a los requerimientos de la organización. Al ser efectivo dicho proceso, se logra minimizar de alguna manera los riesgos que implica incorporar a alguien que no cuenta con el perfil necesario para la organización que lo requiere.

Según Soto y Dolan (2004) las organizaciones deben buscar los medios o estrategias que les permitan ajustarse o adaptarse a los cambios en diversos niveles o escalas, cambios que aplicados al HACER exigen la implementación de estrategias y metodologías que actualicen los procesos operativos internos de producción y mejoren

continuamente la capacidad laboral, la efectividad de los resultados y la calidad productiva de su talento humano. Peña (1990 citado por Peraza, 2012)

Lo que exige a las organizaciones un adecuado proceso de reclutamiento de personal que según De Cenzo y Robbins (2003) es “El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.”

Desde esta perspectiva los procesos que se ejecutaron durante el desarrollo del proyecto, buscaban encaminarse a optimizar las estrategias de reclutamiento, con las cuales se pretende tener ventajas competitivas al lograr seleccionar e incorporar personal que contara con las competencias requeridas no solo para el cargo sino para cumplir los objetivos de la organización.

Según Espinosa y Tigse (2012) es claro que las empresas deban adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios que diariamente surgen en el mundo, planeando adecuadamente estrategias y alineando los aportes de su capital, con el fin de generar escenarios de acción que les permitan moldearse en forma óptima a estos cambios.

CONCLUSIONES

Luego del trabajo realizado durante los 6 meses de pasantía dentro del departamento del Gestión Humana, se puede concluir que este es una de las áreas centrales de cualquier compañía para la óptima administración de los recursos humanos y que la presencia de los profesionales de la psicología es realmente importante a la hora de desarrollar los diferentes procesos como son reclutamiento, selección de personal, formación profesional entre otros. Ya que las características propias de esta profesión permiten comprender las necesidades del contexto organizacional y así poder hacer usos de todos los recursos y el conocimiento con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Se concluye que el poder analizar el proceso de reclutamiento e investigación externa que se implementa en Terpel, permitió identificar las fortalezas y debilidades del mismo, permitiendo crear estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso. A su vez que la implementación y utilización de estas disminuye de alguna manera el riesgo de caer en errores tales como: descartar candidatos valiosos o reclutar y entrevistar candidatos que no cumplen con el perfil ideal para la organización, por haber realizado una búsqueda no tan eficiente, desperdiciando así tiempo y recursos valiosos para la compañía. Aunque este proceso esté bien estructurado por la organización hace falta ampliar las fuentes donde se buscan y atraen candidatos, ya que si las estrategias implementadas antes del proceso de selección se aplican de manera adecuada, lo más probable es que el candidato seleccionado sea idóneo para el cargo y su desempeño sea superior. Un buen candidato es la prueba de que los procesos desarrollados para su selección se llevaron a cabo de forma adecuada.

Finalmente resaltar que se cumplió con la ejecución de las activadas propuestas, lo que permitió poner en práctica las funciones y conocimientos propios de la psicología

organizacional, creando un espacio para el aprendizaje y desarrollo de habilidades, competencias y técnicas propias del área, que son necesarias a la hora de querer desempeñarse en un contexto organizacional. Agradecer a Organización Terpel por su colaboración y facilitación del espacio para el desarrollo de la presente práctica.

REFERENCIAS

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Bueno aires: Granica

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos; gestión por competencias*. Bueno aires: Granica.

Arias, A. (2012). *Elaboración de un manual de subprocesos de reclutamiento y selección de personal para la editorial Don Bosco durante el periodo Julio 2001- junio 2012*.

Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3263/1/UPS-CT002533.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos humanos*. Recuperado de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

Espinosa, R. & Tigse, S. (2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la universidad politécnica salesiana, sede quito*. Recuperado de

<http://www.dspace.ups.edu.ec/browse?type=author&value=Espinosa+L%C3%B3pez%2C+Rosa+Elizabeth>

Fernandez, I. (2010). *Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas*. Recuperado de

<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28029/1/IsraelFernandezJim.pdf>

Quienes somos (s.f) *Organización Terpel S.A.* Recuperado de

<https://www.terpel.com/en/Quienes-somos/Linea-de-tiempo/>

Leal, D. (2005). *Fundamentos y organización de la selección de personal*. Santiago de Cali: Artes gráficas del Valle.

Peraza, L. (2012). *Análisis papel que tiene el proceso de reclutamiento y selección en el desempeño actual de los trabajadores de una dependencia de gobierno*. Seminario tesis.

Maestría gestión de recursos humanos. Recuperado

de [https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=ITzHU7GtJJT](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=ITzHU7GtJJT4gASQ2YGICQ#q=Seminario+de+Tesis.+Maestr%C3%A0+en+Gesti%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+laura+peraza)

[4gASQ2YGICQ#q=Seminario+de+Tesis.+Maestr%C3%](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=ITzHU7GtJJT4gASQ2YGICQ#q=Seminario+de+Tesis.+Maestr%C3%A0+en+Gesti%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+laura+peraza)

[ADa+en+Gesti%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+laura+peraza](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=ITzHU7GtJJT4gASQ2YGICQ#q=Seminario+de+Tesis.+Maestr%C3%A0+en+Gesti%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+laura+peraza)

Ramírez, H. (2001). *El capital intelectual en las organizaciones*. Comercio externo, 51, 1102-1115

Rodríguez, R. (2008). *Diseño de un sistema de selección de recursos humanos por competencias*. Recuperado de <http://psicopediahoy.com/sistema-de-seleccion-de-recursos-humanos-por-competencias/>

Soluciones corporativas (s.f) *Modelo Thuoper Best Talents Analysis Betesa™*. Recuperado de <http://www.thuoper.com/soluciones-corporativas/herramientas-de-diagnostico-de-personas-y-equipos/modelo-thuoper-best-talents-analysis-betesa>

Soto, P & Dolan, S. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. (1ª Ed) México: Thomson editores.

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo para su empresa*. Vol. 1. N. 2 http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen1/EL_CAPITAL_HUMANO_OTRO_ACTIVIO_DE_LA_EMPRESA.pdf

ANEXO

PROTOCOLO INVESTIGACION EXTERNA

1. Definir con precisión el perfil que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo para el cual estamos iniciando la búsqueda.

2. Hacer listado de compañías objetivo especificando:
 - Número de trabajadores
 - Segmento
 - Ubicación geográfica
 - Otros (Volumen, ingresos anuales y demás aspectos importantes sobre la compañía)

Esta información permitirá evaluar la compatibilidad de esta compañía con nosotros y lo que buscamos.

3. Validar las posiciones dentro de las compañías objetivo:
 - Público objetivo
 - Nivel de cargo
 - Salario

(Dibujar estructura al interior de la compañía)

4. Alimentar base de datos de Investigación externa

5. Presentar informe de candidatos.