

**GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y PROMOCIÓN DE
LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN VENTAS Y SERVICIOS S.A.**

CELINA MARGARITA ROJAS FUENMAYOR



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLIGIA

BUCARAMANGA

2011

**GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y PROMOCIÓN DE
LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN VENTAS Y SERVICIOS S.A.**

CELINA MARGARITA ROJAS FUENMAYOR

Psicóloga Pasante

Dra. CLAUDIA MARCELA URIBE NAVARRO

Asesora de pasantía

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLIGIA

BUCARAMANGA

2011

Tabla de Contenido

Agradecimientos y Dedicatoria.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Justificación.....	10
Objetivos.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
Contextualización de la institución.....	14
Referente conceptual.....	16
Metodología.....	25
Población/Muestra.....	25
Instrumentos.....	26
Procedimiento.....	27
Resultados.....	31
Discusión.....	37
Conclusiones.....	42
Sugerencias y Recomendaciones.....	44
Referencias Bibliográficas.....	46
Anexos.....	48

INDICE DE GRAFICA

Gráfica 1. Porcentaje de personas convocadas al proceso de selección según los cargos.	31
Gráfica 2. Numero de participantes convocados para los cargos de Asesor de cobranza	33

INDICE DE TABLA

Tabla 1. Gestión de Convocatoria.....	31
Tabla 2. Gestión del proceso de selección de personal.....	32
Tabla 3. Números de candidatos Seleccionados.....	33
Tabla 4. Actividades de Bienestar social y salud ocupacional.....	34

Agradecimientos y Dedicatoria

En este momento tan satisfactorio de mi vida dedico este logro primeramente a Dios, por su compañía, respaldo y fortaleza durante todo mi proceso formativo, ya que gracias a El pude afrontar cada obstáculo de forma exitosa, forjando en mi una profesional dispuesta a dar lo mejor de si para el servicio de la sociedad.

A mis padres, hermanos, mi tío y mi abuela que siempre estuvieron a mi lado creyendo en mi y apoyándome en todo momento, viviendo junto a mi cada desacierto y disfrutando cada victoria, brindándome principios y valores que hacen hoy de mi una persona honesta, responsable, proactiva y con alto sentido humano, mil gracias.

Agradezco a la Universidad Pontificia Bolivariana los principios éticos y los conocimientos aportados. A la Compañía Ventas y Servicios S.A. y en especial a la Doctora Diana Becerra Hernández por darme la oportunidad de desarrollarme como profesional en tan prestigiosa entidad, creyendo en mis capacidades y criterio en la gestión de procesos desde el área de talento humano, muchas gracias.

Celina Margarita Rojas Fuenmayor
Psicóloga Pasante 2011

RESUMEN GENERAL DE GRADO

TITULO: “Gestión del proceso de selección de personal y promoción de la calidad de vida laboral en Ventas y Servicios S.A.”

AUTOR: Celina Margarita Rojas Fuenmayor

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR: Claudia Uribe

Resumen

Este documento se desarrolló con base en el proceso de pasantía realizado en la empresa Ventas y Servicios S.A. Regional Bucaramanga durante el primer semestre del 2011, donde se abordaron necesidades latentes en la compañía outsourcing identificadas desde el área de talento humano, por medio de la ejecución adecuada del proceso de selección de personal basado en la gestión por competencias y en la promoción de la calidad de vida laboral de los empleados, a través de la elaboración de actividades de bienestar social dentro de la salud ocupacional enfatizadas en los factores de riesgo psicosociales y ergonómicos tales como: bailoterapia, sesiones de relación, valoraciones ópticas, jornada de deportes autóctonos, realización de pausas activas y la campaña preventiva sobre la vacuna contra el virus de papiloma humano. Todo esto con la finalidad de optimizar la selección y vinculación de personal que cuente con las competencias estipuladas por la compañía para los diferentes cargos y para promover el bienestar integral de los empleados, lo cual en conjunto contribuyó durante el proceso de pasantía al fortalecimiento y desarrollo de la institución.

Palabras Claves: Gestión por competencias, Outsourcing, Selección de personal, Calidad de vida laboral, Salud Ocupacional, Factores de riesgo psicosocial y Factores de riesgos ergonómicos.

GENERAL SUMMARY OF WORK DEGREE

TITTLE: “Managing the recruitment process and promotion of the quality of working life in Ventas y Servicios S.A.”

AUTHOR: Celina Margarita Rojas Fuenmayor

FACULTY: Psychology

DIRECTOR: Claudia Uribe

Abstract

This document was developed base don the internship process carried out en the Ventas y Servicios S.A. company regional Bucaramanga during the first half of 2011, which covered the company outsourcing latent needs identified from the area of human talent, through the proper implementation of the recruitment process based on competency management and the promotion of quality of work life of employees through the development of social welfare activities in occupational health emphasized the psychosocial risk factors and ergonomics such as bailoterapia sessions, relationships, values optical shift native sports, performing active breaks and prevention campaign about the vaccine against human papilloma virus. All this in order to optimize the selection and involvement of staff with the skills provided by the company for different positions and to promote well-being of employees, which together contributed during the strengthening and development internship of the institution.

Keywords: Competency Management, Outsourcing, Recruitment, Quality of Work life, health, psychosocial risk factors and ergonomic risk factors.

Introducción

El periodo de pasantía realizado en la compañía outsourcing Ventas y Servicios S.A., tubo como objetivo principal contribuir en la gestión del procesos de selección de personal y en la promoción de la calidad de vida laboral de los trabajadores, con el fin de generar un bienestar integral en el personal y optimizar la productividad de la empresa.

Para dar cumplimiento al objetivo antes mencionado, la gestión realizada por la estudiante se focalizo en dos vertientes importantes de la administración del recurso humano como son: La gestión del proceso de selección de personal y la promoción de la calidad de vida laboral y el bienestar social de los empleados.

La gestión del proceso de selección fue la necesidad más latente en la compañía y demando mayor atención por la pasante. Con base en esto los procesos de selección de personal se realizaban constantemente para elegir un capital humano competente y cualificado para la empresa.

De la mano con lo antes mencionado, es indispensable señalar que los procesos de selección que tenían mayor demanda fueron para el área de cobranza y para ser más específicos, el cargo con mayor requisiciones de personal fue el cargo de asesor de cobranza – Banco de occidente, para la cual de las 191 personas convocadas, 65 fueron para este cargo.

En contaste con lo citado, durante la pasantía se logro percibir que a pesar de haber convocado muchos candidatos, como en el cargo ante mencionados solo la mitad de estos en realidad decidían continuar el proceso de selección, lo cual generaba un desgaste

económico y administrativo para compañía. Con base en esto se empezó a implementar dentro del proceso de selección la identificación de las competencias organizacionales para elegir un mejor capital humano, las competencias son: Orientación al resultado, Orientación al servicio y la comunicación efectiva.

Una vez implementada la identificación de la competencias antes citadas para el proceso de selección de personal y con el fin de desarrollar mas las competencias del personal vinculado y contribuir al bienestar integral de los mismos, se gestionaron actividades desde el área de Bienestar social y salud ocupacional enfatizadas en los factores de riesgos psicosociales y factores de riesgos ergonómicos.

Al promocionar el bienestar integral de los empleados, en contraste con un adecuado proceso de selección de personal se logro hacer grandes aportes a la administración de recursos humanos de la compañía y se fortaleció el capital humano de la misma.

Justificación

En la actualidad las organizaciones se destacan por ser cada día más dinámicas con el fin de enfrentar los cambios y las demandas de un mercado que se convierte con el paso de los años más exigente. Con base a esto, las instituciones se han visto en la labor de generar estrategias que potencialicen y fortalezcan la efectividad de las mismas al momento de establecer negociaciones con sus clientes.

En contraste con lo antes mencionado, una de las estrategias que las organizaciones han determinado, es la creación de outsourcing o de compañías proveedoras de servicios especializados y eficientes que se encarguen de procesos que no son inherentes al objetivo principal de una organización, pero que a su vez son indispensables para alcanzar las metas propuestas por estas (Schneider, 2004).

Las outsourcing son herramientas de gestión que genera una reestructuración sustancial se una actividad particular de la empresa, e incluye con frecuencia la transferencia de la operación de procesos de central importancias pero que no están tan directamente vinculada con el negocio central de la compañía (Schneider, 2004).

Partiendo de la comprensión sobre el rol que desempeña las outsourcing para el posicionamiento de las organizaciones que se interesan por estar actualizadas y ser productivas, cabe destacar que las compañías outsourcing deben preocuparse por tener los recursos financieros, técnicos o materiales y el capital humano con las competencias necesarias para ofrecer un servicio rentable y eficaz a sus clientes y a su vez convertirse en el aliado estratégico que este necesite.

Con la finalidad de ser el socio más comfortable que un cliente desee poseer al momento de establecer una negociación, las outsourcing se interesan no solo en contar con

los recursos e infraestructura apropiada, sino también deben tener un capital humano competente, y es en este factor donde se encuentra una falencia latente que debe ser solventada de forma pertinente.

Al identificar la importancia del capital humano como un elemento relevante de las outsourcing y la falencia de éste como una preocupación latente, surge la imperiosa necesidad de realizar procesos de selección de personal dirigidos bajo un modelo de gestión por competencias que logre dar respuesta a la requisición de personal de estas compañías.

Al comprender lo indispensable del capital humano y de la ejecución del proceso de selección inherente a el, Ventas y Servicios S.A. una compañía outsourcing dio apertura desde el área de talento humano a la vinculación de una pasante de psicología, para que contribuya en la gestión adecuada de un proceso de selección de personal desde el modelo de gestión de competencia identificando por medio de éste, competencias organizacionales como son: Orientación al servicio, Comunicación efectiva y Orientación al resultado. A su vez se solicito un apoyo en actividades que contribuyeran a la mejora de la calidad de vida laboral del potencial humano de la empresa.

Autores como Prieto y Sanz (1999), reconocen que para que una empresa logre potencializar las competencias del personal y establecerse como una compañía competitiva en el mercado, es relevante la intervención de profesionales como el psicólogo organizacional y del trabajo, debido a sus aportes en el comportamiento de los empleados, centrándose en la cultura de la organización, procesos de selección, entre otros, que inciden en el desarrollo integral del trabajador y en la productividad institucional.

Desde la psicología y sus aportes sobre la conducta del ser humano y al comprender que las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos. Si somos capaces de identificar esas características y de definir las en términos de conducta, obtendremos una referencia que puede constituirse en modelo para: seleccionar personas (tanto selección interna como externa), favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño, incluso, establecer criterios de retribución. (Dirube, 2004, p. 20).

De esta forma, se reconoce la relevancia de los aportes que desde el área de talento humano la psicología hace, para el fortalecimiento de las compañías outsourcing al potencializar el capital humano por medio de actividades que promuevan el bienestar integral de los empleados, y dando respuesta a la alta demanda del proceso de selección de personal por competencias que esté presente; es así como en el actual periodo de pasantía dar respuesta a esta necesidad es lo primordial, teniendo siempre como punto de partida que el seleccionar personal consiste en escoger a la mejor persona para un determinado cargo, es decir la persona seleccionada debe no solo tener los conocimientos técnicos de un área sino que a su vez debe tener las cualidades, habilidades y actitudes necesarias para lograr un desempeño excelente en cualquier cargo (Alles, 2006).

Objetivos

Objetivo General

Contribuir en la gestión de recursos humanos del Departamento de Ventas y servicios S.A., por medio de un adecuado proceso de selección de personal y promoción de calidad de vida laboral, para generar un bienestar integral en los empleados y una eficaz productividad en la entidad.

Objetivos específicos

Convocar a los candidatos y diligenciar una base de datos que registre el desarrollo del proceso de selección de personal.

Realizar entrevistas y aplicación de pruebas psicotécnicas para identificar en los candidatos las competencias requeridas en cada perfil según los cargos.

Participar activamente en el proceso de contratación generando la información correspondiente del personal a vincular.

Apoyar la gestión de las actividades de Bienestar social desde la Salud ocupacional enfatizadas en los factores de riesgos psicosociales y ergonómicos para promover la calidad de vida laboral de los empleados.

Contextualización de la institución

Ventas y Servicios S.A. es una compañía rentable, con presencia nacional que comunica, promociona y vende servicios y productos, mediante la filosofía de outsourcing e insourcing en las áreas comercial, administrativa y operativa. Apoyada en tecnología CRM y Contact center, procesos eficientes y talento humano competente, ejecuta actividades de mercadeo relacional para Clientes que buscan resultados medibles en términos de rentabilidad, efectividad y calidad.

La visión de Ventas y Servicios S.A. proyecta que para el 2013 tendrá más de 2000 posiciones propias y una utilidad superior a \$2.500 millones. Todos sus Clientes los considerarán un aliado estratégico en la creación y ejecución de procesos asociados con el gerenciamiento de la relación con sus clientes, en especial el Banco de Occidente y las demás entidades del Grupo Aval. Serán además, ejemplo de compromiso social.

Ventas y Servicios S.A. en Bucaramanga, esta ubicada en la carrera 36 # 53-12 en el barrio Cabecera del llano, la cual abrió sus puertas al departamento de Santander hace dos años ofreciendo sus servicios como compañía outsourcing por medio de sus líneas de negocios tales como: Cobranzas, Servicio al cliente en In y Out Bound, Ventas Multicanal de productos y servicios, Administración de plataformas de contact center, Captura de bases de datos y gestión de la información y Soporte administrativo , comercial y operativo.

La Regional de Bucaramanga se caracteriza por gestionar desde la línea de negocio de cobranza, el cobro de cartera en su mayoría castigada de clientes como son Banco de

Occidente, Banco de Bogotá, Banco AV Villas y Citybank. Cabe destacar que los principales clientes de la compañía Ventas y Servicios S.A. son las empresas pertenecientes al grupo Aval, entre otras organizaciones.

Referente Conceptual

Las organizaciones, son unidades sociales coordinadas de manera consciente, compuestas por personas, que funcionan con relativa constancia para lograr una serie de metas comunes, con el fin de mejorar la eficacia de la institución (Kreitner y Kinicki, 1996).

Con el tiempo, las organizaciones han ido cambiando debido a la demanda del mercado, y a su vez se han visto en la obligación de buscar estrategias que les permitan enfrentar las crisis y las modificaciones que se generan en la sociedad y que afectan el alcance de metas y objetivos propuestos. Por esto en la actualidad se crearon las compañías outsourcing, como herramientas de gestión que realizan una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa, e incluye con frecuencia la transferencia de la operación de procesos de central importancia, pero que no están tan directamente vinculados con el negocio central de la compañía (Schneider, 2004).

Las compañías outsourcing desempeñan un rol fundamental en las organizaciones que están interesadas en posicionarse dentro del mercado, debido a que estas al ofrecer sus servicios a dichas empresas, se encargan de procesos que no son inherentes al objetivo principal de estas, pero que a su vez son indispensables para alcanzar la visión de la organización (Schneider, 2004).

Con la finalidad de ser el aliado estratégico que un cliente desee tener al momento de establecer una negociación, las outsourcing se interesan no solo en contar con los recursos e infraestructura apropiada, sino también deben tener un capital humano competente, que le permita ser eficientes al brindar sus servicios, y es en este factor donde

se encuentra una falencia latente que debe ser solventada de forma pertinente. Según esta definición, es el potencial humano un elemento fundamental en la operatividad de toda organización, generando la imperiosa necesidad por administrar el recurso humano basado en el modelo de gestión por competencia que optimice la productividad, rentabilidad y la competitividad de la empresa.

En contraste con lo planteado, cabe destacar que para lograr la competitividad antes citada en las instituciones, es preciso tomar como punto de partida para la administración del recurso humano la aplicación del modelo de gestión por competencia, una herramienta centrada en el desarrollo del recurso humano en las organizaciones, utilizando una estructura compuesta por las capacitaciones, el entrenamiento y la experiencia. Además este modelo es considerado fundamental para definir las capacidades y habilidades de un puesto de trabajo, y permite evaluar las competencias que son requeridas en el personal para el cumplimiento de la visión y los objetivos de la empresa (Molina, Argotte, Jácome y Domínguez, 2006).

Bajo un mismo orden de ideas, Alles (2005) una autora conocedora del modelo amplía la definición antes citada destacando, que según David C. McClelland la motivación es el centro fundamental de la gestión por competencias, permitiendo que sea comprendida como el interés recurrente para alcanzar un objetivo basado en un incentivo natural que energiza, orienta y selecciona el comportamiento del individuo.

Son varios los autores que han aportado al desarrollo del modelo, así como David C. McClelland resalta la motivación como elemento importante para la gestión por competencia, Spencer y Spencer dan a conocer la definición del concepto de competencias,

como las características subyacentes en un individuo que esta casualmente relacionadas con un estándar de efectividad superior en un trabajo (Alles, 2005).

El concepto de competencia es indispensable para la comprensión del modelo de gestión por competencias, ya que con base en esta se desarrolla el capital o talento humano de toda organización, debido a que son características que hacen parte de la personalidad que dirigen la forma de percibir contextos y el comportamiento, facilitando la anticipación del desempeño de una persona en un cargo específico.

Partiendo de lo antes mencionado, para ampliar la definición de competencia en la literatura se han planteado diferentes clasificaciones de las mismas, tales como la de Spencer y Spencer que destaca cinco principales competencias como son: la motivación, características físicas y respuestas consistentes a situaciones e información, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimiento y habilidad (Alles, 2005).

Spencer y Spencer ubican la clasificación de competencias descrita en una estructura conocida como el Modelo del Iceberg, el cual las divide en dos grupos; el primero hace referencia a las mas fáciles de desarrollar y detectar como las destrezas y conocimientos, y el segundo grupo son las mas difíciles de detectar y desarrollar tales como el concepto de uno mismo, rasgos de personalidad y actitudes.

El Modelo del Iceberg no es la única clasificación que de los autores citados por Alles en el 2005, ya que los autores en síntesis determinaron que las competencias se pueden clasificar en: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencias, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas y competencias de eficacia personal.

Otro autor que manifiesta una clasificación de las competencias es la francesa Claude Levy – leboyer, que diferencia las competencias individuales de las empresariales, destacando que la primera hace referencia a las cualidades y conocimiento de un individuo que contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de una empresa, y las competencias empresariales se reflejan en el posicionamiento de dicha organización en el mercado.

Con base en lo antes mencionado, se logra destacar que las competencias son de gran importancia tanto para las personas como para las empresas, y son el punto de partida para la gestión por competencia en el Área de talento humano actualmente en el desarrollo de cada uno de sus procesos.

Al tener una concepción clara sobre las competencias y sus clasificaciones, cabe reconocer que una de las funciones que hoy por hoy se ha estipulado a la administración del recurso humano es la aplicación del modelo de gestión por competencia a todos los procesos que en esta se llevan a cabo tales como, el proceso de selección de personal, evaluación de desempeño, gestión de conocimiento, entre otro (Alles, 2008).

Partiendo de lo dicho, para la apropiación de la gestión por competencia en los procesos del Área, profesionales como los psicólogos organizacionales son requeridos por su bagaje en el conocimiento del comportamiento humano, a percibir las competencias y potencializar el capital humano de una organización.

El psicólogo en las organizaciones en pro del bienestar integral de los trabajadores y de desarrollar el talento humano, realiza por medio del modelo antes citado varios de los procesos más determinantes del área, pero es el proceso de selección de personal uno de los más gestionados y necesarios en esta área, debido a su demanda en el día a día.

Según Alles (2006), el seleccionar personal consiste en escoger a la mejor persona para un determinado cargo, lo que permite vislumbrar que la persona seleccionada debe no solo tener los conocimientos técnicos de un área sino que a su vez debe tener la cualidades, habilidades y actitudes necesarias para lograr un desempeño excelente en cualquier cargo.

Para seleccionar personal por medio de la gestión por competencia, lo primordial es la creación de perfiles y descripción de los puestos de trabajo por competencias. Partiendo de los perfiles, los cargos requeridos tendrán unas competencias de conocimiento y unas de gestión que deben estar correlacionadas al seleccionar la persona que se va a vincular a la empresa (Alles, 2005).

A continuación se describirán las fases del proceso de selección de personal debido a que es pertinente mencionarlas por la relevancia que tiene dentro del presente periodo de pasantía y a la importancia del mismo en la gestión por competencia dentro de cada institución:

Reclutamiento: esta fase hace referencia a la búsqueda y recepción de hojas de vida de los posibles candidatos para los cargos requeridos, y esta fase puede ser interna o externa

El reclutamiento interno se lleva a cabo dentro de la empresa al publicar la oferta laboral de manera escrita o por un correo interno, en los que se especifica los requisitos o condiciones laborales y el perfil de cargo, y el reclutamiento externo se realiza a través de la revisión de hojas de vidas que son adquiridas de diferentes fuentes, tales como páginas o plataformas cibernéticas como el emplo.com, computrabajo.com, bumeran.com; Hojas de vida referidas o que llegan de forma espontánea a la empresa.

Convocatoria: en esta fase se realiza el contacto telefónico o personal con los candidatos que aplican al cargo requerido y se determina el interés y disposición de los mismos para participar en el proceso de selección.

Entrevista: es una herramienta mediante el cual, el empleador o el psicólogo organizacional indaga y recopila información del candidato por medio de estrategias o preguntas facilitando una percepción inicial de las competencias y características que tiene la persona entrevistada.

Las entrevistas pueden ser grupales e individuales según sea necesario, y en muchos casos cuando son más de dos personas la entrevista es realizada por varios evaluadores.

Aplicación de Pruebas Psicotécnicas: esta fase es de vital importancia en el proceso de selección porque se puede medir y evaluar las competencias de los candidatos a través de la aplicación y ejecución de pruebas como el 16 pf, Valanti, entre otras.

Verificación de referencias: al tener un conocimiento de los candidatos que han superado cada una de las fases anteriores, se prosigue a realizar la verificación de referencias, las cuales pueden ser laborales o personales.

La verificación de referencias laborales y personales se realizan por contacto telefónico, en el primer caso se indaga a los anteriores empleadores sobre el desempeño del candidato y se corroboran datos que la persona haya registrado en la hoja de vida; en el segundo caso se tiene en cuenta las referencias personales estipuladas en la hoja de vida y se cuestiona sobre características personales del evaluado.

Elaboración de Informe y Toma de Decisiones: esta es la última fase del proceso de selección de personal, en la que se construye el informe del proceso del candidato y se emite el concepto de elegible o no elegible para los cargos requeridos.

En algunas empresas no es necesaria la redacción de informes a pesar de realizar el mismo proceso, solo se emite el concepto al analizar las entrevistas, la interpretación de pruebas y verificación de referencias.

Por último se toma una decisión sobre la vinculación o no de los candidatos que superaron cada filtro que se realizaba por cada una de las fases del proceso de selección.

Existen varios autores que plantean diferentes estructuras o descripciones del proceso de selección aunque en esencia sean muy similares, según Castellanos, (2005) la selección de personal es toda una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para satisfacer las necesidades de la organización y específicamente del puesto, y desde la gestión por competencias es un proceso que permite evaluar e identificar en los candidatos las competencias necesarias para el buen desempeño en los cargos requeridos dentro de una organización, contribuyendo con ello el posicionamiento de la empresa y el cumplimiento de la visión corporativa.

Una vez descrito el proceso de selección por competencias como una vertiente fundamental del Área de talento humano, es necesario resaltar que subyacente al desarrollo del recurso humano al potencializar las competencias de los empleados, se encuentra en el interior de dicha área ramificaciones o dependencias como son Bienestar social y Salud ocupacional que se preocupan por la promoción del bienestar integral de los trabajadores,

complementando el desarrollo del capital humano mejorando la calidad de vida del personal y la productividad en las organizaciones.

El Bienestar social y Salud ocupacional en el departamento de talento humano, cumple una función muy importante y es la promoción de la calidad de vida laboral de los trabajadores, por medio de pausas activas, la constitución del COPASO, eventos o celebración de fechas especiales entre otras, que fortalecen el desarrollo de las competencias de los empleados y fomenta un armonioso clima laboral y sentido de pertenencia con la institución aportando a la constitución de una compañía viable, competitiva y dinámica ante las demandas del mercado.

De la mano con lo planteado, y orientado a uno de los objetivos de la pasantía dirigido a la promoción de la calidad de vida laboral, se gestionaron actividades desde la salud ocupacional tales como sesiones de relación, valoraciones óptica, torneo de juegos autóctonos, realización de pausas activas entre otras que tenían como finalidad prevenir factores de riesgos psicosociales y ergonómicos que pueden llegar a afectar la salud del personal.

Los factores psicosociales son en la actualidad, condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del puesto, con la relación de la tarea e incluso con el entorno que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y la salud de las personas trabajadoras (Gil-Monte, 2009).

Comprendiendo la incidencia de los factores de riesgo psicosocial en las instituciones y de acuerdo con la necesidad latente que en estas se presenta para la administración de capital humano seleccionado y desarrollado desde un modelo de gestión por competencia, la pasantía se focalizo en brindar a la compañía atención en la

escogencia de un recurso humano competente y en promover bienestar en el mismo, para fortalecer las competencias del personal y contribuir al desarrollo de la organización evitando la afectación de factores que a largo plazo puedan interferir en la productividad de la empresa.

Para concluir hay que reconocer a las organizaciones como unidades sociales compuestas por personas, que necesitan la intervención del Área de talento humano direccionado por el modelo de gestión por competencias, para la realización de procesos fundamentales como la selección de personal, la identificación, evaluación y desarrollo de las cualidades propias de cada empleado según los cargos requeridos, con el fin mejorar la productividad y rentabilidad de compañías como las outsourcing que tienen como finalidad establecerse como aliados estratégicos de sus clientes en la determinación de negociaciones. Además es importante resaltar las actividades y programas que se ejecutan desde dependencias como Bienestar social y Salud Ocupacional, que promueven la calidad de vida laboral y el desarrollo del capital humano, que en conjunto con una administración de recurso humano basado en un modelo de gestión por competencia permiten que las compañías sean eficaces y logren enfrentar exitosamente los cambios y la demanda del mercado.

Metodología

Población para el proceso de selección de personal

La población que se abordó para la realización del proceso de selección de personal en la empresa Ventas y Servicios S.A., fueron todas las personas interesadas en participar en las convocatorias realizadas para las diferentes vacantes requeridas en la compañía durante el primer semestre del 2011.

Población para las actividades de bienestar social

Las actividades de bienestar social desde la salud ocupacional realizadas, fueron diseñadas para todos los empleados de Ventas y Servicios regional Bucaramanga con el fin de promover la calidad de vida laboral.

Muestra para el proceso de selección de personal

Para en desarrollo de proceso de selección participaron 191 candidatos interesados en las vacantes ofrecidas por la empresa, los cuales se distribuyen de la siguiente forma: 65 candidatos para el cargo de Asesor de cobranza – Banco de Occidente, 49 para Asesor de cobranza – Banco de Bogotá, 32 personas aplicaron por la vacante de Asesor de cobranza – Banco AV Villas, 18 para Asesor de cobranza – Citibank, 5 candidatos fueron evaluados para el cargo de Supervisor de cobranza – Citibank, 3 para Visitador de cobranza – Banco de Occidente, 4 de los evaluados fueron para Aprendiz en asistencia administrativa, 6 para Auxiliar contable, 2 para el cargo de Auxiliar administrativo y 7 de los participantes eran personas interesadas en el cargo de Auxiliar de oficina – Porvenir S.A..

Muestra para las Actividades de Bienestar Social y Salud Ocupacional

Las Actividades que se gestionaron estaban dirigidas para todos los empleados, los cuales eran aproximadamente 30 personas. Cabe destacar que el número de asistentes a los eventos desarrollos, varío de una actividad a otra.

Instrumentos para el proceso de selección de personal

Los instrumentos que se implementaron dentro del proceso de selección de personal fueron tres pruebas que se describen a continuación:

16PF: Es una prueba de personalidad compuesta por 187 cuestiones con tres opciones de respuesta (A, B, C), ante las cuales el individuo debe escoger la respuesta con la que mas se sienta identificado.

Valanti: Es una prueba psicología que permite percibir la escala de valores que esta presente en las personas que desean formar parte de una organización y a su vez determinar si coinciden con los valores que la empresa espera que tenga según el cargo que vaya a ocupar.

Formato de frases incompletas: Es una formato que pretende identificar rasgos de personalidad de los participantes y se caracteriza por estar compuesto de 50 frases incompletas que deben ser diligenciadas con lo primero que este la mente del individuo al leerlas.

Procedimiento del proceso de selección

En la empresa Ventas y Servicios S.A. existe un proceso de selección estructurado y validado desde gestión de calidad que facilita la evaluación objetiva de las personas que están interesadas en las vacantes ofrecidas desde la organización.

Partiendo de lo antes mencionado y con base en la estructura del proceso de selección estipulado por la compañía, se daba inicio a este desde el momento en que llegaba al Área de talento humano un formato de requisición de personal solicitando personas para cubrir determinados número de vacantes. Realizada la solicitud, la pasante inicia la fase de reclutamiento por medio de publicaciones en páginas de internet como: computrabajo.com, empleo.com, SENA y bumeran.com.

Una vez eran recibidas y revisadas las hojas de vida de las personas que observaron los avisos publicados en internet, se hacía un filtro teniendo en cuenta el perfil de cada cargo, y las personas escogidas se convocaban por medio de llamadas telefónicas.

Al realizar la convocatoria vía telefónica, los candidatos se presentaban en la empresa para una preentrevista con la pasante y el supervisor de un área o la directora regional, en ese momento se daba a conocer la oferta laboral y se decidía cuales candidatos seguían en el proceso.

Terminada la preselección, se daba continuidad a la aplicación de las pruebas psicotécnicas acompañada esta evaluación de una entrevista de profundidad para corroborar datos y tener un mejor acercamiento con el candidato.

Para finalizar el proceso, la pasante calificaba las pruebas psicotécnicas y verificaba la referencia laboral o personal y posterior a eso, emitía un concepto sobre cada una de las personas evaluadas a los jefes que solicitaron personal.

Concluyendo con la descripción del proceso de selección que realizó la pasante en la compañía, hay que destacar que todas las requisiciones de personal y el seguimiento del proceso de selección eran reportados al Área de talento humano en Bogotá siguiendo el conducto regular establecido por la empresa.

Procedimiento de las Actividades de Bienestar social y Salud ocupacional

Sesiones de relajación (SPA): durante el periodo de pasantía, la psicóloga pasante gestiona a través de la caja de compensación Comfenalco y en contacto con la compañía Beauty Body SPA, la realización de dos sesiones de relajación para los empleados de la empresa, las cuales incluían masajes corporales y exfoliaciones e hidratación facial. Todo esto en el fin de disminuir el estrés y la tensión que los trabajadores manejaban por el cumplimiento de metas, sucesos del día a día entre otros factores que podían estar incidiendo en la calidad de vida de ellos.

Las sesiones de relajación se llevaron a cabo en la empresa y tuvieron una duración cada una de aproximadamente 6 horas.

Valoración óptica (Óptica visión y sol): Se realizó una campaña para promocionar la salud visual debido al contacto permanente que tienen los empleados con los computadores, para la cual la pasante contactó a la empresa Óptica visión y sol que realizó una valoración óptica a los trabajadores y promocionó sus servicios para darle solución a

los problemas que se identificaron durante las valoraciones. La actividad tuvo una duración de 4 horas y media y se realizó en la empresa.

Torneo de Minitajeo: Se desarrolló un torneo de Minitajeo en Bolo club San Lorenzo durante una tarde para todos los trabajadores, con la finalidad de cambiar de contexto, socializar más entre los empleados y disminuir los niveles de estrés presente en el personal.

Campaña contra el virus del papiloma humano (VPH): la pasante con el apoyo de la señora Mónica Mendoza Gamarra enfermera gestionó una charla sobre la importancia de la aplicación de la vacuna contra el VPH, la cual duró media hora y se realizó en la empresa con la finalidad de promover la salud en los trabajadores.

Bailoterapia(MOMBA): partiendo del concepto que las actividades deportivas o el ejercicio físico son una buena terapia para liberar el estrés, se realizó una jornada de una hora y medio en MOMBA Academia con los empleados, en la cual por medio del baile se buscaba promocionar estilos de vida saludable y calidad de vida laboral.

Pausas Activas: Es una actividad física realizada en un espacio breve dentro de la jornada laboral, que compensan las tareas desempeñadas por los trabajadores previniendo la fatiga laboral y la afectación de los factores de riesgos ergonómicos. A su vez estos ejercicios están orientados al mantenimiento de las energías necesarias en los empleados para que estos logren un desempeño eficiente en sus trabajos.

Las pausas activas fueron una de las actividades más desarrolladas durante el periodo de pasantía, las cuales se realizaban todos los viernes de cada mes durante 15 minutos con todos los empleados de la empresa. Además es indispensable reconocer que se

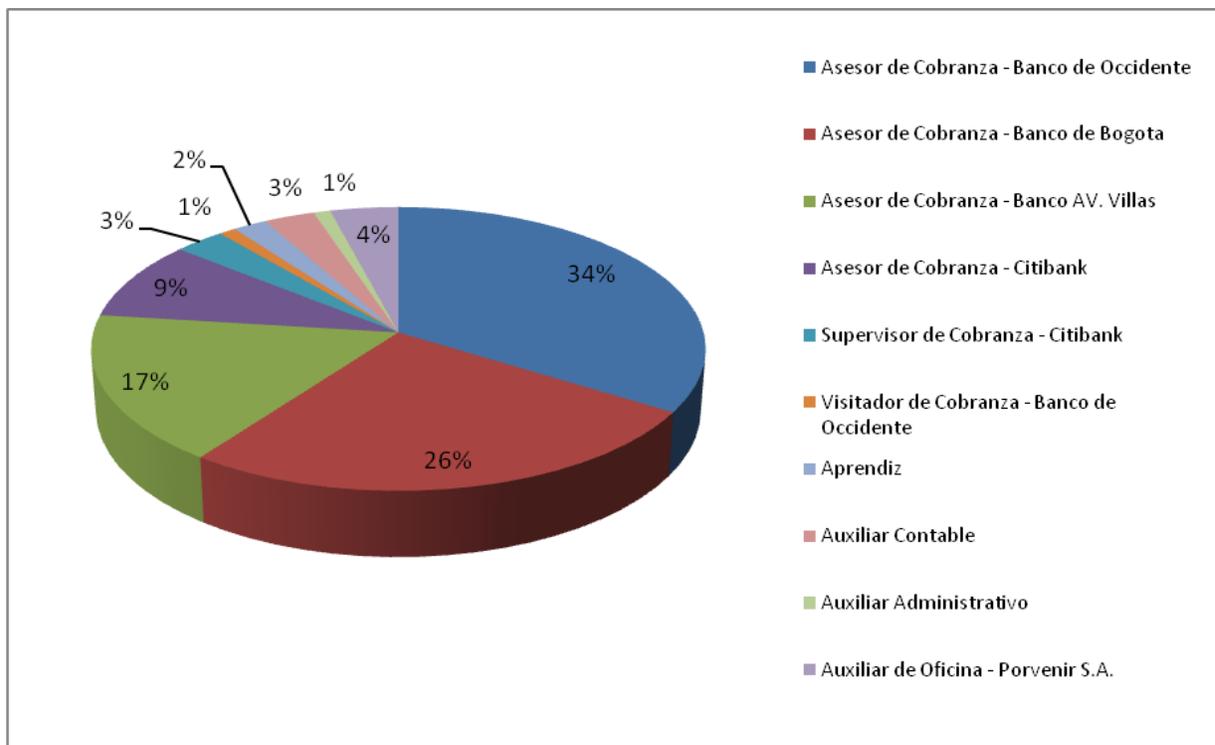
contó con la asesoría de la ARP ALFA, la cual capacito a la pasante y al Analista de talento humano para dirigir las jornadas de pausas activas de forma adecuadas.

La imperiosa necesidad de la compañía por el desarrollo de dichas jornadas, radica en que estas tiene unos beneficios que al favorecer la salud de los empleados, optimizan la productividad de la empresa, entre estos se destacan: Disminuir la monotonía en el trabajo, promueve el autocuidado en el ambiente laboral, permite relajar los músculos tensionados y evitar dolores producidos por posturas inadecuadas, movimientos repetitivos y estrés, y por ultimo favorece la relajación mental.

Resultados

Resultados en la Gestión del proceso de selección de personal

La realización del proceso de selección de personal fue la necesidad central durante el periodo de pasantía, debido a la importancia que tiene el capital humano para la productividad y operatividad de la compañía. Con base en esto la pasante convocó para la ejecución del proceso 191 personas que estaban interesadas en la oferta laboral para los cargos de Asesor de cobranza Banco de Occidente, Asesor de cobranza Banco de Bogotá, Asesor de cobranza Banco AV Villas, Asesor de cobranza Citibank, Superviso de cobranza Citibank, Visitador de cobranza Banco de Occidente, Aprendiz, Auxiliar contable, Auxiliar Administrativo y Auxiliares de Oficina.



Grafica 1. Porcentaje de personas convocadas al proceso de selección según los cargos.

Según el gráfico 1. , se puede destacar que los cargos de Asesor de cobranza Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Banco AV Villas y Citibank en comparación con los otros cargos ya mencionados, son los que tuvieron más participantes en el proceso de selección por sus altos porcentajes.

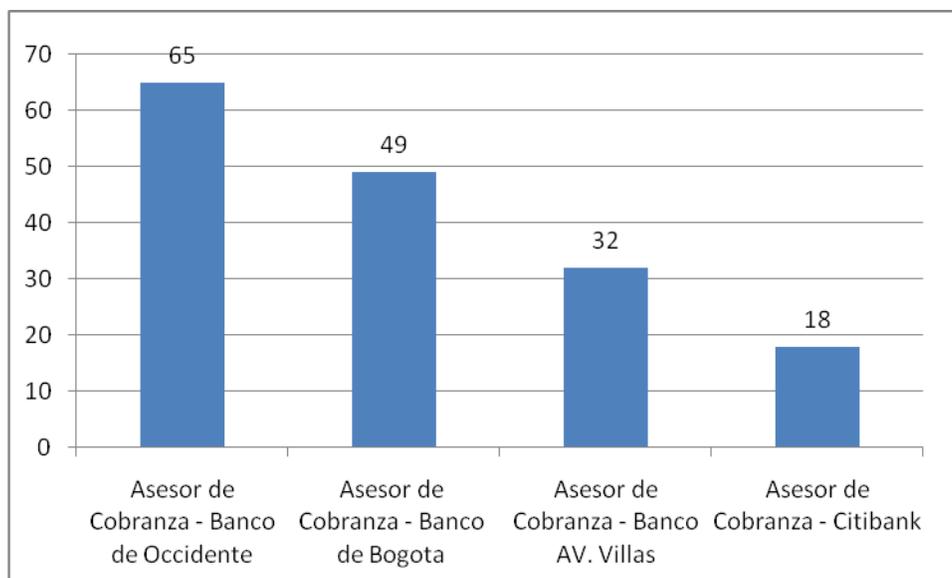


Gráfico 2. Numero de participantes convocados para los cargos de Asesor de cobranza.

De acuerdo a lo antes citado cabe resaltar que entre los cargos de Asesor de cobranza para las campañas Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Banco AV Villas y Citibank, las que presentaron la mayor cantidad de candidatos fueron Banco de Occidente con 65 participantes y Banco de Bogotá con 49 personas (Ver gráfico 2.).

Por otro lado, según la Tabla 1. , se observa que de 65 personas convocadas para el cargo de Asesor de cobranza Banco de Occidente, 36 confirmaron su asistencia a la preentrevista, de los 49 candidatos para Asesor de cobranza Banco de Bogotá solo 35 aceptaron participar, de 32 individuos para Asesor de cobranza Banco AV Villas solo

dijeron que participarían 16 y de 18 candidatos para el cargo de Asesor de cobranza Citibank solo decidieron asistir 13 para iniciar el proceso.

En un mismo orden de ideas, según la Tabla 1., posterior al contacto telefónico con los candidatos, aceptaron asistir a la preentrevista 4 individuos para el cargo de Supervisor de cobranza Citibank, 1 para Visitador de cobranza Banco de Occidente, 4 para Aprendiz de asistencia administrativa, 3 para Auxiliar contable, 2 para el cargo de Auxiliar administrativo y 7 personas para Auxiliares de oficina –Porvenir S.A .

Tabla 1. Gestión de Convocatoria

Gestión de Convocatoria				
Cargo	Asiste	No Asiste	No Contesta	No le interesa
Asesor de Cobranza - Banco de Occidente	36	16	8	5
Asesor de Cobranza - Banco de Bogotá	35	2	6	6
Asesor de Cobranza - Banco AV. Villas	16	9	0	7
Asesor de Cobranza – Citibank	13	2	3	0
Supervisor de Cobranza – Citibank	4	0	1	0
Visitador de Cobranza - Banco de Occidente	1	0	2	0
Aprendiz	4	0	0	0
Auxiliar Contable	3	3	0	0
Auxiliar Administrativo	2	0	0	0
Auxiliar de Oficina - Porvenir S.A.	7	0	0	0
Total	121	32	20	18

Nota. Respuestas frente a la convocatoria vía telefónica.

Teniendo un conocimiento detallado del numero de personas que respondieron afirmativamente para iniciar el proceso de selección y en contraste con lo que se puede observar en la Tabla 2. , se percibe que no en todos los cargos coincide el dato de asistencia manifestado por los candidatos en el primer contacto vía telefónica, con el dato de participación en la preentrevista aunque la variación no se muy grande.

Tabla 2. Gestión del proceso de selección de personal

Gestión del Proceso de Selección				
Cargo	Preentrevista	Aplicación de Pruebas Psicotécnicas	Entrevista	Verificación de referencia
Asesor de Cobranza - Banco de Occidente	33	31	31	31
Asesor de Cobranza - Banco de Bogotá	31	29	29	29
Asesor de Cobranza - Banco AV. Villas	16	16	16	16
Asesor de Cobranza – Citibank	9	9	9	9
Supervisor de Cobranza – Citibank	4	4	4	4
Visitador de Cobranza - Banco de Occidente	1	1	1	1
Aprendiz	4	4	4	4
Auxiliar Contable	3	3	3	3
Auxiliar Administrativo	2	2	2	2
Auxiliar de Oficina - Porvenir S.A.	7	7	7	7
Total	110	106	106	106

Nota. Respuesta frente al proceso de selección de personal.

Otro dato importante que se logra apreciar en la Tabla 2. , es que durante el periodo de pasantía de 110 candidatos que asistieron a la preentrevista para las diferentes ofertas laborales, solo 106 personas continuaron en el proceso con la aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevista y verificación de referencias. Cabe mencionar que los cargos con mayor ejecución de procesos de selección son los de Asesor de cobranza para la campaña Banco de Occidente, Banco de Bogotá y AV Villas.

Para finalizar es necesario complementar los datos antes revelados con el número de personas seleccionadas, con el fin de ver la efectividad del proceso de selección que dio respuesta a la necesidad latente en la compañía, para ello la Tabla 3. Da a conocer que de los 106 participantes en el proceso solo 73 fueron seleccionadas y ante una visión mas detallada se puede identificar que el cargo de Auxiliar administrativo no se reporta persona seleccionada aunque si se cubrió esta vacante, debido a que la ejecución de los procesos de

selección no solo eran una función exclusiva de la pasante, si no que era en la institución una función compartida con un Analista de Talento Humano.

Tabla 3. Números de candidatos Seleccionados

Cargo	Seleccionado
Asesor de Cobranza - Banco de Occidente	22
Asesor de Cobranza - Banco de Bogotá	22
Asesor de Cobranza - Banco AV. Villas	12
Asesor de Cobranza – Citibank	6
Supervisor de Cobranza – Citibank	2
Visitador de Cobranza - Banco de Occidente	1
Aprendiz	1
Auxiliar Contable	1
Auxiliar Administrativo	0
Auxiliar de Oficina - Porvenir S.A.	6
Total	73

Nota. Total de personas seleccionadas por cargo.

Resultados de la participación en actividades de Bienestar social

Una de las preocupaciones presentes en la empresa Ventas y Servicios S.A. a parte de contar con un capital humano competente, es la promoción de la calidad de vida laboral en los trabajadores. Ante esto la pasante gestiona actividades como: Sesiones de relajación, Valoración Óptica, Torneo de Minitajeo, Promoción de la vacuna contra el VPH, Bailoterapia y Pausas activas (Ver Tabal 4.).

Tabla 4. Actividades de Bienestar social y salud ocupacional

Bienestar Social y Salud Ocupacional		
Fecha	Actividades	N° Participantes
04-mar-11	Sesión de relajación (SPA)	18
15-abr-11	Valoración Óptica	23
28-abr-11	Sesión de relajación (SPA)	24
30-abr-11	Torneo de Minitajo	15
29-jun-11	Promoción de la vacuna contra el VPH	10
05-jul-11	Bailoterapia	12
todos los viernes	Pausas activas	todos los empleados

Nota. Participación en las actividades de Bienestar social y salud ocupacional.

Los resultados mencionado en la Tabla 4., son el producto de la intervención e implementación de procesos por parte de la estudiante en pasantía, actividades que se desarrollaron con previo conocimiento de la Dirección regional y cuyo objetivo principal fue la promoción de la calidad de vida laboral y bienestar integral de todos los empleados de la compañía, contribuyendo en la productividad y efectividad de la organización.

Discusión

El periodo de pasantía desarrollado en la compañía Outsourcing Ventas y Servicios S.A. fue productivo dado que se cumplieron los objetivos pactados en la propuesta de trabajo, apoyando con ello la operatividad y eficiencia de la empresa a la hora de ofrecer sus servicios a los clientes.

Según Schneider (2004), las compañías Outsourcing al brindar sus servicios a otras organizaciones para encargarse de procesos vitales pero no inherentes al negocio central de estas, deben contar con una infraestructura, materiales, tecnología y un capital humano competente, y es en este ultimo factor donde se focalizo el apoyo antes citado durante la pasantía.

Para una comprensión mas clara de la gestión llevada acabo en Ventas y Servicios S.A., es pertinente mencionar que ésta se centro en dos vertientes importantes de la administración del recurso humano las cuales son: la realización del proceso de selección de personal y la promoción de la calidad de vida laboral de los trabajadores.

La primera vertiente haciendo referencia al proceso de selección de personal, fue la actividad con mayor incidencia en el hacer de la empresa dado a que el suministro de personal era de vital importancia para la ejecución de procesos en la institución y para el sostenimiento de la misma. Con base en esto, se convocaron 191 candidatos para los cargos de Asesor de cobranza – Banco de Occidente, Asesor de cobranza – Banco de Bogotá, Asesor de cobranza – Banco AV Villas, Asesor de cobranza – Citibank, Supervisor de cobranza – Citibank, Visitador de cobranza – Banco de Occidente, Aprendiz, Auxiliar contable, Auxiliar administrativo y Auxiliar de oficina – Porvenir S.A. (Ver Grafico 1).

La cantidad de candidatos antes citados, evidencia el número de procesos de selección de personal ejecutados durante el periodo de pasantía, y a su vez permite el reconocimiento del mismo en la organización como un proceso importante que permite emitir un pronóstico sobre la eficiencia y rendimiento del aspirante, la integración de los mismos al grupo de trabajo, la predisposición a sufrir accidentes, la capacidad de aprendizaje y la posible promocionabilidad de los candidatos en la institución (López y Hervia, 2006).

El proceso de selección al ser gestionado de forma adecuada y sistematizada, es una herramienta que aporta mucha información útil sobre el candidato que ayudara la toma de decisiones cuando se escoja la persona que ocupara la vacante solicitada.

Retomando los resultados antes descritos sobre los personas convocadas, se puede visualizar que en los cargos de Asesor de cobranza Banco de occidente, Banco de Bogotá, Banco AV Villas y Citibank, son los que obtuvieron un mayor numero de candidatos convocados, ya que no solo eran los que tenían mayor solicitud de personal sino que en la compañía la línea de negocio con mayor fuerza en la regional Bucaramanga es el área de cobranza. Con base en esto cabe señalar que la alta demanda de Asesores de cobranza en la empresa se debe a que la gestión de cartera castigada debe ser constante para cumplir las metas trazadas por los mismos y la falencia de personal capacitado y cualificado que se encargue de esta función es un problema sumamente importante (Ver Grafico 2.).

Otro elemento importante relacionado con la demanda de Asesores de cobranza, es que entre las cartera de Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Banco AV Villas y Citibank se presento un mayor numero de personas evaluadas en las carteras Banco de Occidente y

Banco de Bogotá siendo mayor la demanda de personal entre estas dos, para el Banco de Occidente (Ver Tabla 2.).

Es indispensable destacar que la alta cantidad de candidatos convocados para el cargo de Asesor de cobranza Banco de Occidente observados en la tabla 2, se debe en primer lugar al alto nivel de rotación de personal dado que en la medida que se presentaban retiros o renunciaciones, aumentaba la demanda de personal para este cargo y en segundo lugar, se debe a lo poco llamativo que era la oferta laboral para los participantes interesados en el cargo ya que al ser poco atractivo para ellos, desistían y generaba la necesidad de convocar mas personal con el fin dar respuesta a lo requerido por la compañía.

Al analizar los resultados de la tabla 2. un dato que es importante señalar para entender la gestión realizada para el cargo de Asesor de cobranza Banco de Occidente, se evidencio al identificar que de las 65 personas convocadas para el cargo, solo 33 candidatos tomaron la determinación de continuar con el procesos de selección. Esto evidencia que había un gran desgaste en la realización de estos procesos para la compañía, es decir que si bien eran muchas las personas convocadas, pocos eran los candidatos que se mantenían constantes en los procesos.

En contraste con lo antes mencionado, la compañía interesada en disminuir el desgates administrativo en el desarrollos de procesos de selección para cargos como el de Asesor de cobranza Banco de Occidente que tenían una oferta laboral poco atractiva y con el fin de evitar la afectación que tenia la rotación de personal en la alta demanda de personal para el cargo antes citado, la empresa tomo como un elemento importante para abordar estos factores, la identificación de las competencias organizacionales dentro del

proceso de selección tales como : la comunicación efectiva, orientación al servicios y orientación al resultado.

Al gestionar los procesos de selección basados en el modelo de gestión por competencias identificando las competencias organizacionales al seleccionar personal, se logro que la rotación de personal disminuyera en gran medida debido a que las personas escogidas para ocupar los cargos contaban con unas competencias mas afines con la misión y visión organizacional. Todo esto permite reconocer a las competencias como herramientas de gestión de recursos humanos, que si se cuenta con la capacidad de identificar esas características y de definir las en términos de conducta, se podrá obtener una referencia útil para seleccionar capital humano productivo que pueda hacer grandes contribuciones en la organización (Dirube, 2004, p. 20).

Ejecutando el proceso de selección direccionado desde el modelo de gestión por competencia se contribuyo en la conformación de un capital humano con una escala de valores y cualidades coherentes con los objetivos de la organización como se puede percibir en la Tabla 3., pero cabe destacar que no todo se termina hay, y que para fortalecer el recurso humano de la empresa, durante la pasantía se promociono la calidad de vida laboral por medio de actividades de Bienestar social y salud ocupacional, las cuales en conjunto con un proceso de selección eficientemente realizado, contribuyen al posicionamiento de la organización en el mercado como una entidad rentable y ante sus clientes ser reconocidos como aliados estratégico.

Las actividades de bienestar social realizadas desde la salud ocupacional dirigidas a la disminución de la incidencia de los factores de riesgo psicosociales y ergonómicos en la

empresa Ventas y Servicios S.A., tuvieron una gran acogida aunque entre estas las que contaron con mayor participación fueron las Sesiones de relajación, la Valoración óptica y las pausas activas las cuales ayudaron a fomentar estilos de vida saludables, manejar los niveles de estrés, disminuir la fatiga laboral y las lesiones osteomusculares por movimientos repetitivos.

En conclusión, el periodo de pasantía llevado a cabo en Ventas y Servicios S.A. fue satisfactorio debido a que se logro implementar un adecuado proceso de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencia, que ayudo no solo en la escogencia de un capital humano competente, sino que mejoro el índice de rotación de personal en el cargo de Asesor de cobranza Banco de Occidente, lo cual era una necesidad que requería ser solventada con prontitud para el buen funcionamiento de la organización. A demás al desarrollar actividades que promocionaran la calidad de vida laboral en los empleados fue un elemento adicional para afianzar el sentido de pertenencia y la producción de la empresa.

Conclusiones

Tomando como punto de partida la propuesta de pasantía pactada con la empresa Ventas y Servicios S.A., es satisfactorio observar que el objetivo planteado se cumplió debido a que la pasante contribuyó en el Área de talento humano realizando un eficiente proceso de selección de personal dirigido desde el modelo de gestión por competencias, y aportó en la promoción de la calidad de vida laboral por medio de actividades que tenían como finalidad disminuir la incidencia de factores de riesgo psicosocial y ergonómicos en los empleados.

Por otro lado es indispensable reconocer que antes de ser vinculada la pasante a la empresa Ventas y Servicios S.A. regional Bucaramanga, esta no contaba con alguien formado en psicología que se encargara del área, así que con la llegada de la pasante se generó un cambio gratificante ya que se le otorgaron funciones más acordes a esta profesión que antes eran llevadas a cabo por otras personas que no tenían tiempo o claridad frente a procesos como seleccionar personal entre otros.

De la mano con lo antes mencionado, hay que destacar que la presencia de la pasante no generó resistencia, todo lo contrario se dio una gran acogida y aceptación por parte de todos los trabajadores, los cuales se mostraron dispuestos y colaboradores en todo momento.

Otro logro importante es el aprendizaje adquirido en la empresa, el cual no solo se resume al proceso de selección y a las actividades de bienestar social y salud ocupacional, sino a las competencias y valores impartidos por medio de la interacción con los

compañeros de trabajo, que en conjunto con los conocimientos técnico hacen de una persona un profesional de alta calidad.

Finalmente, cabe señalar que el periodo de pasantía desarrollado fue una experiencia gratificante, por que se lograron los objetivos trazados en la propuesta pactada con la institución, atendiendo con ello las necesidades latentes en la compañía como eran la selección de un capital humano que contara con las competencias propias de la empresa y la promoción del bienestar integral de los trabajadores fomentando estilos de vida saludables y disminuyendo la incidencia de los factores de riesgo psicosocial y ergonómico. Además la disposición para participar por parte de los empleados en las actividades propuestas y el apoyo constante de la dirección, facilitó el éxito de la pasantía y contribuyo en el proceso formativo de la pasante.

Sugerencias y Recomendaciones.

La compañía Ventas y Servicios S.A., es una outsourcing que tiene 35 años brindando sus servicios de calidad a la sociedad, con tecnología de alta gama y con un capital humano calificado , convirtiéndose así en el aliado estratégico de sus clientes.

La pasante al vincularse a la empresa recibió todo el apoyo para proponer ideas y ejecutarlas, fortaleciendo con ello el carácter y la apropiación del rol del psicólogo en el área de talento humano dentro de la compañía.

Si bien son muchas los aportes favorables que la organización hizo a la estudiante, es preciso mencionar algunas recomendaciones que contribuyan a la mejora de la compañía, las cuales se mencionaran a continuación:

Realizar mas actividades de bienestar social, con el fin de dar continuidad al ciclo de eventos propuestos por la pasante, promoviendo un armonioso clima organizacional y un sentido de pertenencia con la institución.

Gestionar junto con el apoyo de la ARP, el desarrollo de actividades mas practicas con el fin de seguir promocionando salud ocupacional y la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa.

Determinar las necesidades de capacitación del personal administrativo y operativo con la elaboración de un diagnostico, que facilite generar un programa de capacitación acorde a las falencias reales de los empleados.

Definir las competencias específicas de cada cargo, con el objetivo de optimizar los procesos de selección de personal basados en el modelo de gestión por competencias requeridos para las vacantes solicitadas.

Referencias Bibliográficas

- Alles, Martha. A. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. 135 (1ª ed.) Granica, Buenos aires.
- Alles, Martha. A. (2006) *Selección por competencias*. (1ªed.) Granica, 18. Buenos aires.
- Alles, Martha. A. (2008). *Dirección Estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, (2ª ed.). 12. Buenos aires.
- Ansorena, Cao. A (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Ediciones paidós Iberica, s.a. Barcelona.
- Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, Selección e Inducción*. Universidad de la Habana. Extraído el 15 de febrero del 2011 desde:
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>
- Dirube. M, Jose. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Ediciones gestión 2000.
- Gil – Monte (2009). *Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública*, Rev. Esp. Salud pública; 83, 169 – 173. Recuperado el 19 de julio del 2011 en: http://mse.es/bibliorepublic/recursos_propios/resp/revista_cdrom/vol_83/vol_83_2/RS832C_169.pdf
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1996). *Comportamiento organizacional*.(3 Ed), Irwin, España.
- López, Nebot. y Hevia, María. J. (2006) *La selección de personal: Guía practica para directivos y mandos de las empresas*. (1ª Ed.).16. Buenos aires.

Molina, R., Argotte, L., Jácome, N. y Domínguez, M. (2006). *Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos*. Recuperado el 15 de febrero del 2011 desde: www.iie.org.mx/boletin012006/act.pdf

Schneider, B. (2004) Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. (1. Ed) Editorial Norma, p. (31-36), Colombia.

Anexo

Anexo 1. Ver archivo magnético.

Anexo 2. Registro fotográfico de las actividades de Bienestar social y Saludo Ocupacional

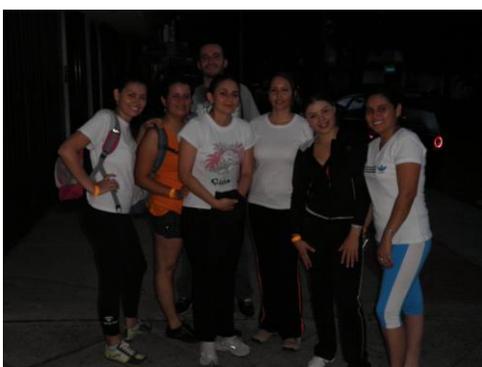
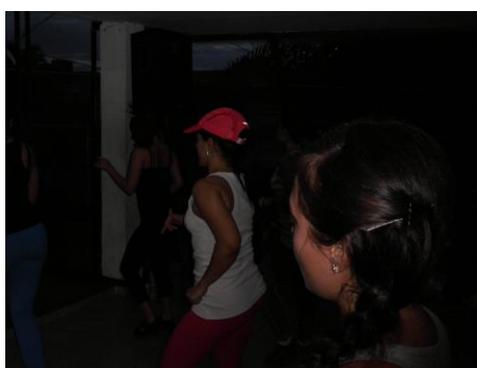
Pausas Activas



Sesiones de Relajación



Bailoterapia



Torneo de tejo

