

**MEJORAMIENTO Y CONTROL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE  
ASPIRANTES AL ÁREA COMERCIAL POR PARTE DEL ÁREA DE SELECCIÓN  
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE SKANDIA COLOMBIA.**

**IVONNE REY REY**

**UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA**

**SECCIONAL BUCARAMANGA**

**ESCUELA DE INGENIERIAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**2011**

**MEJORAMIENTO Y CONTROL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE  
ASPIRANTES AL ÁREA COMERCIAL POR PARTE DEL ÁREA DE SELECCIÓN  
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE SKANDIA COLOMBIA.**

**IVONNE REY REY  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DIRECTOR: GUILLERMO RINCON VELANDIA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERIAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**2011**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	10
<b>1.1 Nombre de la empresa</b> .....	10
<b>1.2 Actividad económica, productos y servicios</b> .....	10
<b>1.3 Número de empleados</b> .....	11
<b>1.4 Estructura organizacional</b> .....	12
<b>1.5 Reseña histórica</b> .....	18
<b>1.6 Descripción del área específica de trabajo</b> .....	19
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b> .....	20
<b>3. ANTECEDENTES</b> .....	21
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	22
<b>5. OBJETIVOS</b> .....	23
<b>5.1 Objetivo General</b> .....	23
<b>5.2 Objetivos Específicos</b> .....	23
<b>6. MARCO TEÓRICO</b> .....	23
<b>7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA</b> .....	28
<b>8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS</b> .....	30
<b>CONCLUSIONES</b> .....	30
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	30
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	35
<b>WEBGRAFIA</b> .....	35

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Skandia .....	12
Ilustración 2. VP Inversiones .....	13
Ilustración 3. VP Financiero .....	13
Ilustración 4. VP Gestión Del Conocimiento .....	14
Ilustración 5. VP Operaciones .....	15
Ilustración 6. VP Distribución y Ventas .....	16
Ilustración 7. VP Mercadeo .....	16
Ilustración 8. VP Tecnología .....	17
Ilustración 9. VP Legal .....	17
Ilustración 10. Objetivos de una Entrevista .....	26
Ilustración 11. Candidatos Repetidos.....	28

## GLOSARIO

- **ASESOR PENSIONAL:** “Asesores de los clientes de Skandia en materia de pensiones obligatorias (en su modalidad tradicional y alternativa) y cesantías. A diferencia de los Financial Planners, su labor de asistencia y acompañamiento se limita a las soluciones de pensiones obligatorias y cesantías”<sup>1</sup>.
- **FINANCIAL PLANNER:** “Estratega financiero especializado en asesoría personal. Acompaña y asiste al cliente en la determinación del ahorro que debe acumular para alcanzar sus objetivos y disfrutarlos, y en el seguimiento de su inversión, vale decir, en todo su proceso de planeación financiera”<sup>2</sup>.
- **AREA COMERCIAL:** Sección de la empresa que se encarga de promocionar, distribuir y comercializar los productos y servicios que ofrece Skandia, en donde se encuentra ubicado y contratado el personal de asesoramiento y Financial planners.
- **RECLUTAMIENTO:** “El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos”<sup>3</sup>.
- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** “Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:
  - a. Adecuación del hombre al cargo
  - b. Eficiencia del hombre en el cargo”<sup>4</sup>
- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** “Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para

---

<sup>1</sup> Skandia Colombia, [en línea], Disponible en:

<http://www.skandia.com.co/site/Default.aspx?tabid=269&language=en-US>

<sup>2</sup> Ibid.,

<sup>3</sup> La web de los recursos humanos y el empleo, [en línea], Disponible en: <http://www.rhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

<sup>4</sup> BACHENHEIMER Hernan, Selección De Personal, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, [en línea], disponible en: [http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf)

incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. Se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización: prioriza el lado humano. Por eso, su área de acción es aquella que tiene relación con RR.HH”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Los Recursos Humanos.Com, Desarrollo Organizacional Concepto, [en línea], disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>

## **RESUMEN**

**TITULO:** MEJORAMIENTO Y CONTROL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE ASPIRANTES AL ÁREA COMERCIAL POR PARTE DEL ÁREA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE SKANDIA COLOMBIA.

**AUTOR:** IVONNE REY REY

**DIRECTOR:** GUILLERMO RINCÓN VELANDIA

**RESUMEN:** Este proyecto basado en la práctica empresarial realizada en Skandia, el principal objetivo fue apoyar y solucionar los problemas presentados en el proceso de selección del área comercial, colaboradores encargados de hacer la fuerza de distribución de productos y servicios ofrecidos por Skandia, con los que mensualmente se lleva un proceso de reclutamiento y selección masivo realizado por el área de selección y desarrollo organizacional. Por medio de un diagnóstico general se lograron detectar las partes del proceso que presentaban problemas y retrasaban tiempos o dificultaban su realización.

Se implementaron tres planes de mejora importantes: ampliación de redes de reclutamiento y bancos de hojas de vida por medio de ferias empresariales en universidades y afiliación a nuevas fuentes de reclutamiento; la creación e implementación de las bases de datos soportado en ayudas tecnológicas con mayor accesibilidad y facilidad de manejo y finalmente la creación de un nuevo formato de inscripción que permite contar con información más completa sobre cada candidato.

Gracias a los planes de mejora propuestos y su implementación en la empresa, se logró disminuir el número de problemas e inconvenientes que se presentaban al momento de hacer el diagnóstico.

**PALABRAS CLAVE:** Solucionar - Área comercial- Reclutamiento masivo- Selección - Planes de mejora.

## **ABSTRACT**

**TITLE:** SKANDIA'S COLOMBIA CONTROL AND DEVELOPMENT IN THE DISTRIBUTION AND SALES FORCE DEPARTMENT PERSONNEL SELECTION BY SELECTION AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT DEPARTMENT.

**AUTHOR(S):** IVONNE REY REY

**DIRECTOR:** GUILLERMO RINCÓN VELANDIA

**ABSTRACT:** This Project based in the internship performed in Skandia had as principal objective to support and solve the problems presented in distribution and sales force department personnel selection. Employees with is performed a monthly massive recruitment and selection process realize by Selection and Organizational Development Department. Through a general diagnosis were detected the parts of the process where was presenting time delays or difficulties.

Three improvement plans were implemented: recruitment net and curriculum vitae database amplification, achieve by attending university's business fair and affiliating Skandia to new recruitment nets; creation and implementation of newer and better data bases, with more accessibility and easiest management. At last, creation of a new registration format allowing relaying every applicant information certainty.

Thanks to proposed and implementation improvement plans, was achieved decrease the number of problems and drawbacks which was presenting at the diagnostic moment.

**KEYWORDS:** Solve - Distribution and sales force- Massive recruitment- Selection- Improvement plans.



## INTRODUCCIÓN

Skandia, administradora de fondos de Pensiones y Cesantías, reconocida a nivel mundial, ofrece soluciones financieras y está comprometida a la generación de valor para dar respuesta a las necesidades de sus clientes, ha venido creciendo constantemente, haciendo presencia en siete ciudades colombianas, crecimiento que hace más importante contar con el personal adecuado que siga generando valor a cada cliente.

Actualmente un proceso crucial que apoya y permite el continuo crecimiento de la organización, es el de selección y reclutamiento de personal, liderado por el área de *SELECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL* y tiene como tarea reclutar el personal comercial apto y capacitado para promocionar, ofrecer y atender los clientes Skandia, encargándose de la fuerza de distribución. Por este motivo, el proceso de reclutamiento masivo es muy importante, en donde es trascendental la organización, el tiempo y la forma como se lleva a cabo todo el proceso de selección. En este sentido, a medida que aumentan los indicadores de reclutamiento, aumenta la complejidad del proceso y su control se va haciendo más difícil, generando problemas que retardan o dificultan el proceso.

Para el área de Selección y Desarrollo Organizacional, se hizo necesario idear un sistema diferente que permitiera facilitar y optimizar los tiempos en cada sub-proceso de selección de personal comercial, creando e ideando mejoras en bases de datos, formatos de inscripción y controles en el proceso, entre otros.

Este proyecto de práctica profesional está basado en el apoyo y la solución al área de *SELECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL*, más específicamente buscando proponer y llevar a cabo mejoras dentro del proceso que faciliten, optimicen y resuelvan algunos de los problemas que se vienen presentando, hace necesario conocer todo lo referente a los métodos que se utilizan para llevar a cabo el proceso con el fin de lograr alcanzar los objetivos propuestos y las mejoras que se pretenden.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1 Nombre de la empresa

SKANDIA

DIRECCIÓN: Avenida 19 # 109 A - 30. Bogotá D.C

PBX: 658 4000- 6584282

### 1.2 Actividad económica, productos y servicios<sup>6</sup>

Skandia, se caracteriza por ser un grupo altamente innovador en el mercado de servicios y productos de ahorro a largo plazo, orientado a brindar soluciones de inversión dentro del amplio marco de sus productos y servicios. Trabaja en el desarrollo de portafolios de soluciones y herramientas de inversión y junto con Skandia University, orientada a la formación de asesores financieros quienes contribuyen a que Skandia sea una alternativa de inversión en el mercado.

Skandia Pensiones y Cesantías S.A. ofrece soluciones a través de sus productos obligatorios y voluntarios de pensión. Cerca de 11 años de experiencia en la administración y manejo de productos de pensiones obligatorias, voluntarias y fondo de cesantías. Al cierre de junio de 2011, administraba activos de terceros por valor de \$8.9 billones de pesos.

#### Productos y servicios

Experiencia en la gestión de soluciones de pensión, ahorro e inversión para personas y en la estructuración e implementación de programas de ahorro para empresas y sus empleados, a través de los siguientes fondos:

- Fondo de Pensiones Voluntarias Multifund Skandia: es un mecanismo de ahorro e inversión que ofrece a las personas naturales la posibilidad de invertir en diversos instrumentos financieros que permiten potencializar la inversión. Su propósito principal es facilitar la creación o preservación de capital requerido para cumplir con objetivos financieros como complementar la pensión, adquirir vivienda, educar a los hijos.
- Fondo de Pensiones Obligatorias Skandia: las personas ahorran con el fin de crear un capital que les permita tener una pensión de jubilación en su etapa de

---

<sup>6</sup> SKANDIA, COLOMBIA, [En línea], Tomado en: Agosto 2 de 2011, Disponible en: <http://www.skandia.com.co/site/Default.aspx?tabid=225&language=en-US>

retiro. Con el esquema de Multifondos los afiliados pueden elegir dónde invertir su ahorro de pensión, dependiendo de la edad y el perfil de riesgo entre las siguientes opciones: Conservador, moderado y de mayor riesgo.

- Fondo Alternativo de Pensiones Skandia: fondo de pensiones obligatorias, que permite al afiliado definir la estrategia de inversión ajustada a sus necesidades y a su perfil de riesgo, sobre los valores que exceden el capital mínimo requerido para alcanzar una pensión mínima. El objetivo del Fondo Alternativo es maximizar el capital que generará la pensión del afiliado en el futuro.

- Fondo de Cesantías Skandia: son una prestación social que todo empleador debe reconocer a sus trabajadores, que contribuye a construir un capital para tres fines principales:

Financiar la época cesante.

Apalancar proyectos de educación, en los términos señalados en la Ley.

Adquirir, mejorar, liberación de vivienda y pago de impuestos prediales.

El Fondo de Cesantías Skandia está constituido con las cesantías aportadas por el empleador a favor de sus trabajadores y por trabajadores independientes afiliados al Fondo, de acuerdo con los parámetros definidos por la ley. Cada Fondo de Cesantías Skandia tiene dos portafolios: uno de largo plazo y otro de corto plazo.

- Skandia CREA: es un Seguro de Vida Individual que combina la protección y el ahorro en forma dinámica y flexible para satisfacer las dos necesidades en un solo producto. La protección en caso de fallecimiento y la posibilidad de crear un capital para alcanzar objetivos.

### **1.3 Número de empleados**

Skandia cuenta con 485 empleados a nivel nacional.

## 1.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa está dirigida por presidencia y dividida por 9 departamentos.

Ilustración 1 Skandia



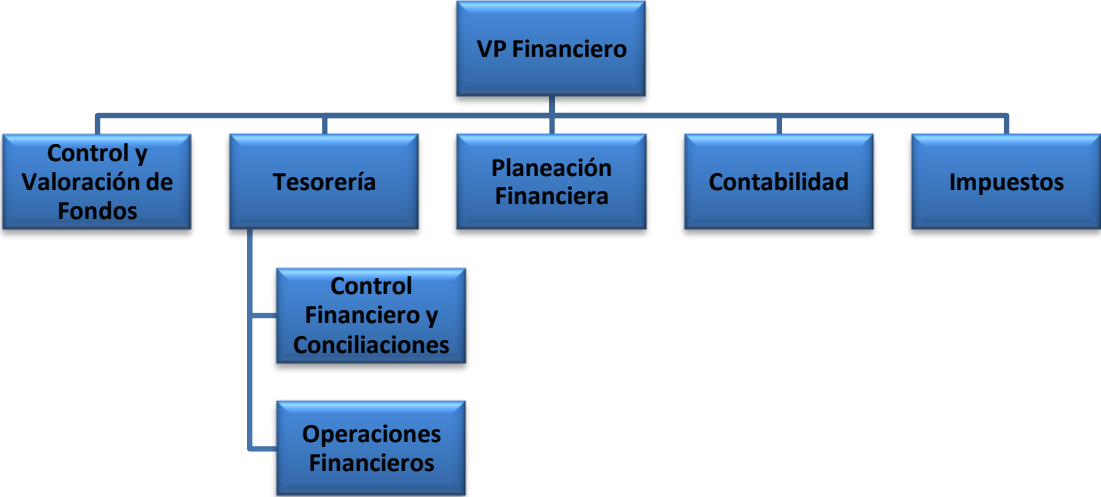
Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

**Ilustración 2. VP Inversiones**



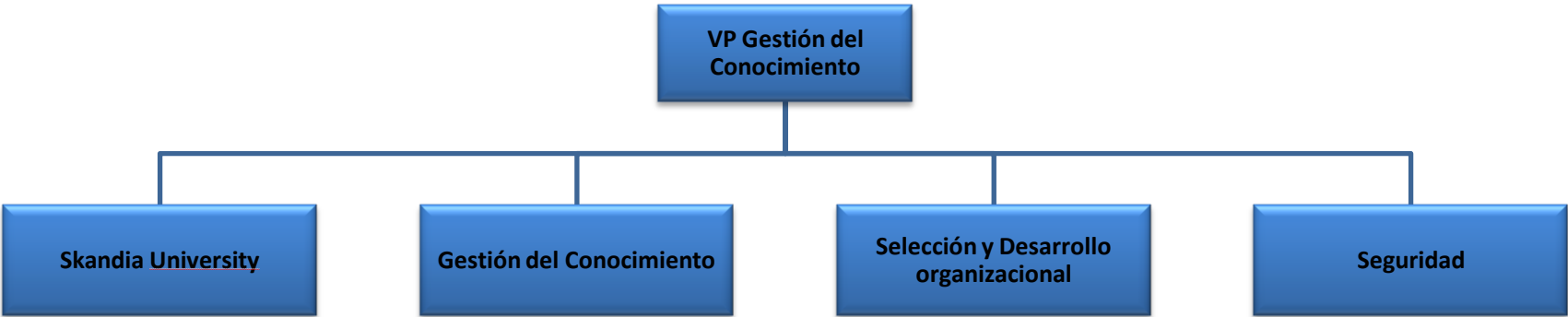
Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

**Ilustración 3. VP Financiero**



Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

**Ilustración 4. VP Gestión Del Conocimiento**



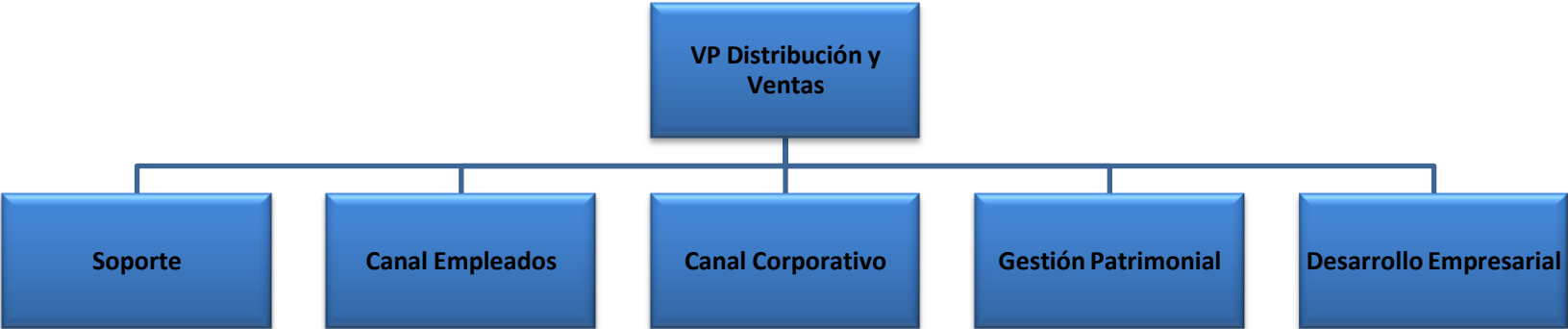
Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

Ilustración 5. VP Operaciones



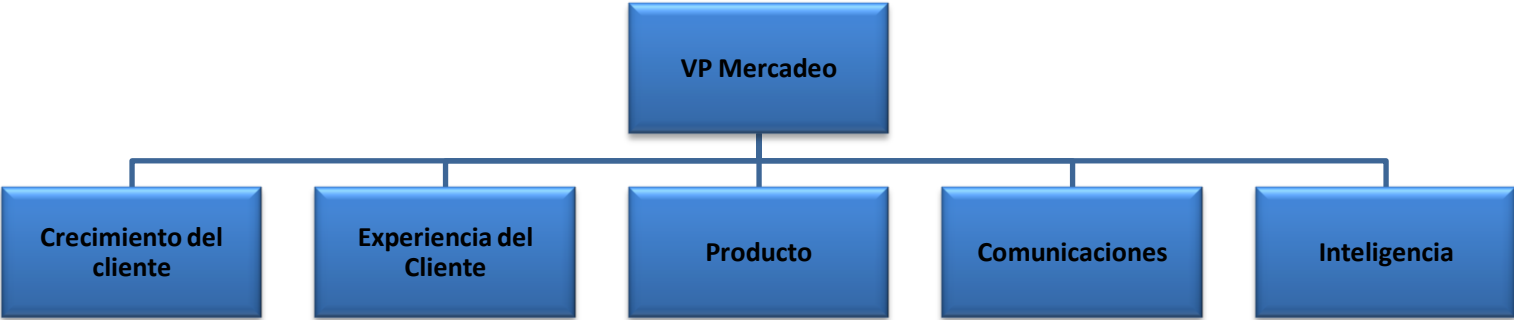
Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

**Ilustración 6. VP Distribución y Ventas**



Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

**Ilustración 7. VP Mercadeo**



Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

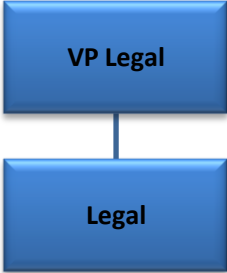


**Ilustración 8. VP Tecnología**



Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

**Ilustración 9. VP Legal**



Fuente: Departamento De Gestión Humada Y Del Conocimiento, Skandia

## 1.5 Reseña histórica <sup>7</sup>

Skandia tiene sus raíces como la primera compañía de seguros de vida sueca, una compañía aseguradora pionera, con una base Nórdica fuerte desde sus comienzos.

**Hoy en día, Skandia es una compañía de servicios financieros y aseguradora transnacional.**

Skandia es el asegurador más grande de Suecia y comanda una posición sustancial en Europa.

El crecimiento de Skandia durante los últimos 150 años se ha construido sobre finanzas sólidas y una adaptación continua a las demandas y necesidades de los clientes.

Los dos productos originales de la compañía han sido desarrollados y refinados durante el transcurso de los años hacia un amplio rango de soluciones para seguridad financiera.

El establecimiento de Skandia en 1855 hizo parte de la modernización de la sociedad sueca. Al principio, sólo tenía una oficina, situada en Mynttorget 1, adyacente al castillo real en Estocolmo. Skandia comenzó sus operaciones como una compañía que vendía seguros de vida y seguros de incendios.

### **¿Cómo comenzó todo?**

El año era 1854, la Edad Industrial había llegado y gran parte de la industria Sueca era financiada con capital extranjero. La economía estaba en pleno despliegue y el costo de vida era alto. La onda de emigración a América había comenzado. Estocolmo tenía una población de 100.000 habitantes. El primer buque a vapor de hierro Sueco había sido construido y fue bautizado con el nombre de Skandia.

La rápida acumulación de riqueza tanto de individuos como de compañías, empezó a expandirse hacia las compañías de seguros británicas recientemente iniciadas. Esto preocupó a muchos líderes en Suecia, quienes no estaban dispuestos a ver cómo la industria de seguros tan rentable y “societariamente” importante, caía en propiedad extranjera, de tal manera que tomaron la iniciativa de formar una compañía aseguradora de propiedad privada con base en Suecia. Así nació, el 12 de enero de 1855, Skandia.

Ocho años después, la acción de Skandia fue registrada en la bolsa de acciones de Estocolmo. De las compañías listadas en esa ocasión, Skandia es hoy la única

---

<sup>7</sup> SKANDIA, op. Cit, [en línea]

compañía que ha permanecido y cuya acción permanece listada en este intercambio accionario.

En 1906 Skandia fue la primera compañía en Suecia en establecer un magazín de presentación de empleados (el primero en Suecia).

El 18 de abril del mismo año, grandes áreas de San Francisco fueron devastadas por un importante terremoto. Más de mil personas murieron y las pérdidas estuvieron en un rango de \$200 millones de dólares. Skandia, una compañía ya bien establecida en el mercado Americano, confrontó los mayores pagos de seguros de su historia, siempre con la premisa de cumplir con todos sus compromisos con los clientes.

En 1936 Skandia comenzó a contratar mujeres casadas quebrantando el paradigma de la sociedad de la época y más adelante, en 1940, un tercio de los hombres empleados por Skandia fueron llamados para prestar servicio militar de emergencia y la compañía decidió sustituirlos con mujeres casadas cabezas de familia.

En 1953 Skandia comenzó su operación en Sur América y abrió operaciones en Colombia.

En 1964 fue presentando el nuevo grupo empresarial Skandia con la fusión de cinco grandes compañías. Skandia continuó adicionando nuevas compañías a su organización en los años siguientes y así, una nueva "Skandia" tomó forma.

Skandia ha experimentado una transformación profunda en años recientes y ahora es una compañía enfocada en el negocio global del ahorro, con operaciones en más de 20 países.

## **1.6 Descripción del área específica de trabajo**

Dentro del departamento de Gestión Humana y del Conocimiento, que tiene como función principal diseñar e implementar procesos acordes con la cultura de la organización, recuperación de la memoria colectiva y de la historia organizacional, lectura y resolución de conflictos organizacionales. Es decir, a grandes rasgos, el desarrollo estratégico del recurso humano; se encuentra el área de selección y desarrollo organizacional, la cual se encarga de cubrir las vacantes que con frecuencia se generan en los diferentes niveles y cargos de la organización; iniciando así su proceso en el reclutamiento de candidatos que cumplan con la formación, competencias, experiencia y características específicas de cada cargo, seguido se inicia con las fases de evaluación en las que se entrevistan y aplican

diferentes pruebas a los candidatos, a fin de identificar su ajuste al cargo al cual se está postulando.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Para la organización es de gran importancia contar con el mejor y más capacitado personal profesional en cada área de trabajo. Recientemente Skandia creó nuevos productos y servicios, además la organización centro su interés en el crecimiento, buscando mayor cantidad de clientes a nivel nacional, haciendo necesario y de mayor importancia reclutar e incorporar más personas al área comercial, dedicadas a la fuerza de distribución de los productos de pensiones, cesantías, seguros de vida y portafolios de inversión. Ante esta nueva circunstancia decidieron centrar su interés en la búsqueda de perfiles para cargos de asesores pensionales, asesores de seguros y financial planners, quienes se encargan de asesorar los clientes antiguos, buscar y atraer nuevos clientes para que adquieran los productos que se ofrecen, con el fin de fortalecer y hacer crecer la organización.

En el momento en que se empezó el proceso de reclutar en mayores cantidades el personal, especialmente para estos cargos de asesores pensionales, asesores de seguros y financial planners (de 40 a 60 candidatos mensualmente, de los cuales ingresan a la organización de 20 a 25), se empezaron a generar problemas en el proceso de selección de este personal, pues no existía un control específico sobre estas bases de datos y toda la información de los candidatos que comenzaban el proceso de selección con la empresa, generando desorden, repeticiones de las personas que se inscribían, corriendo el riesgo de que se presentaran varias veces en diferentes ocasiones. Además se llenaban mal los datos o no se ingresaban estos en los formatos de inscripción, se presentaba desorden en el proceso y pérdidas de tiempo.

Todo este problema se generó debido a que no existía una persona que se encargara específicamente de este proceso, cada vez más complejo de manejar, que demanda trabajo adicional y tiempo disponible. Estas nuevas circunstancias requirieron más dedicación de tiempo y crecimiento en el área de SELECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Actualmente, se cuenta con una Coordinadora y un analista, que se encargan de liderar y llevar a cabo el proceso. Es de resaltar que aún se presentan dificultades y existen pérdidas de tiempo en el transcurso del proceso de selección de candidatos.

### 3. ANTECEDENTES

Debido a la dificultad del proceso de reclutamiento y selección y su constante crecimiento; (que estaba siendo liderado por el departamento de *Gestión Humana Y Del conocimiento*), especialmente el proceso de selección de asesores y financial planners, aumentó la complejidad y la exigencia dentro del proceso y las actividades que deben tenerse en cuenta, para que se lleve a cabo el cumplimiento de estándares de calidad y organización, por lo que finalmente la vice presidente del departamento de gestión humana y del conocimiento, decidió crear el área específica de *selección y desarrollo organizacional*, como complemento y solución a este problema.

Se encargó a una persona dedicada a liderar el proceso y llevarlo a cabo correctamente, con el fin de centrar su tiempo en estos procesos, ideando formas de mejorar las dificultades y desaparecer los problemas. Esta nueva persona se encargó de organizar toda la información en físico que habían dejado las anteriores colaboradoras, creó un sistema mejorado, en donde cada proceso estaba separado en carpetas mes a mes, también se encargó de hacer un seguimiento más riguroso a cada parte del proceso comercial (realización de cronogramas, entrevistas, pruebas de conocimientos y psicológicas, calificaciones, entrega de documentos, entre otros), y tener cuidado con el manejo de todo el avance y progreso del proceso desde su inicio hasta el ingreso de los nuevos colaboradores a Skandia.

Con el tiempo se vieron buenos resultados, pero no se estaban obteniendo los resultados que se esperaban, al ser un proceso muy complejo y el incremento continuo de personas a reclutar, además que los indicadores a cumplir mes a mes eran cada vez más altos, sobrepasan las capacidades de una sola persona, por lo que se hizo necesario crear un nuevo cargo de analista que ayudara con el proceso, debido a que este, se fue haciendo más largo y requirió de más tiempo, cuidado y atención. Este colaborador ayudó a continuar organizando todo el proceso y llevar un control aun más detallado de cada parte de este y de toda la información que se maneja, pero aun seguían presentándose inconsistencias en la información, y la organización del proceso debido a la cantidad de información que se maneja, es muy fácil cometer errores o pasar cosas por alto.

Actualmente existe el departamento de selección y desarrollo organizacional, con una coordinadora que lidera el área y un analista que se encarga de realizar todo el proceso de selección de personal, desde el reclutamiento hasta la selección de cada candidato, a quien apoya la Coordinadora de área, quienes se han

encargado de mejorar y controlar cada etapa del proceso, no solo para el área comercial, si no en general el reclutamiento y selección de personal para Skandia, creando un sistema de pasos específicos a seguir en cada proceso de selección y con cada candidato, permitiendo tener mayor organización y control de cada proceso que se adelanta, mejorando así los resultados en general.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Como se hace evidente en la trayectoria del tiempo, Skandia se ha interesado por mejorar y fortalecer cada proceso y subproceso dentro del departamento de selección y desarrollo organizacional, con el fin de obtener los mejores resultados al momento de contratar un nuevo empleado, logrando armonizar, facilitar y disminuir el tiempo y desorden de cada actividad que se debe llevar a cabo.

Para esto se hace necesario como primera medida, mejorar el proceso de inscripción de candidatos al área comercial, a través de un sistema más efectivo de inclusión, que permita y logre controlar su proceso de selección, mitigando de esta manera las repetidas inscripciones y controlando los avances del proceso en cualquier momento.

Como segunda medida buscar una solución para mejorar las bases de datos y tenerlas más completas para lograr un mayor control y seguridad de la información con la que se cuenta.

A partir de lo anterior surgió la necesidad de contar con un practicante que brindará apoyo al área de selección y desarrollo organizacional, con el propósito de crear e implementar algún tipo de solución, por medio de nuevos métodos, aportando de esta forma diferentes perspectivas y salidas.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo General

Apoyar y ayudar a la solución de los problemas que se presenten en las repeticiones de inscripción y desorden del proceso de selección y desarrollo organizacional del área comercial.

### 5.2 Objetivos Específicos

Apoyar el proceso de reclutamiento y selección.

Disminuir y controlar las repeticiones en las inscripciones de los candidatos y los bancos de hojas de vida.

Aprender y conocer los diferentes métodos y técnicas a tener en cuenta en el proceso de selección.

## 6. MARCO TEÓRICO

Mediante la observación en las jornadas de trabajo y gracias a la introducción y explicación de la coordinadora y analista del departamento, María Fernanda Restrepo y Nini Rocío Molina, se recolectó la siguiente información: en el departamento de selección y desarrollo organizacional se manejan seis fases durante el proceso de selección y vinculación a la empresa, estas fases se llevan a cabo mensualmente y su duración es de 30 días aproximadamente:

1. Reclutamiento: Consiste en consultar las bases de datos a las que la empresa está vinculada, buscando y analizando los perfiles que la empresa necesita para el personal requerido en el área comercial.

2. Inscripciones: Después de haber encontrado y analizado las hojas de vida de los candidatos que se necesitan, en donde se clasifican según sus perfiles y experiencia en los cargos de Asesor Pensional que tiene como "labor la asistencia y acompañamiento a las soluciones de pensiones obligatorias y cesantías. Si el cliente está interesado en una solución de pensión voluntaria u otra opción diferente de inversión, el asesor pensional lo remite a un financial planner"<sup>8</sup> que

---

<sup>8</sup> Skandia Colombia, [en línea], tomado en: Agosto 5 de 2011, disponible en: <http://www.skandia.com.co/site/Default.aspx?tabid=269&language=en-US>

es el segundo cargo y “quien asiste y ofrece acompañamiento a los clientes que requieren soluciones de pensiones voluntarias y portafolios de inversión. Ayuda al cliente inversionista a establecer un plan concreto para alcanzar sus objetivos financieros, y lo acompaña y asesora en su desarrollo y evolución, a través de revisiones periódicas del plan”<sup>9</sup>, después de realizar esta clasificación de perfiles, se pasa a hacer la inscripción vía web de los candidatos, diligenciando un formato específico de la empresa.

3. Entrevistas: consiste en crear un cronograma de entrevistas y citar a los candidatos para que sean entrevistados por los directores y/o subgerentes de la empresa, para determinar si cumplen o no con las especificaciones que se necesitan para ocupar el cargo y si cumplen con el perfil que busca Skandia.

4. Pruebas de Conocimiento: los candidatos que después de ser entrevistados, siguen el proceso, es decir, han aprobado la entrevista, nuevamente son citados para que presenten las diferentes pruebas de Skandia, estos datos son revisados y analizados, con el fin de concluir si pasan a la siguiente fase del proceso.

5. Entrevista con psicólogos: los candidatos que hayan logrado avanzar en el proceso, pasando todas las fases anteriores, son programados para la última entrevista, que es realizada por dos psicólogos externos de la empresa, quienes evalúan el comportamiento de ellos, analizan los resultados de sus respuestas durante la entrevista y pasan sus resultados al departamento de selección y desarrollo organizacional.

6. Vinculación: finalmente a los candidatos que pasan todo el proceso, se les programa y realiza una visita domiciliaria, con exámenes médicos, en donde se estudia y analiza el resto de información y se decide quienes pasan a la vinculación definitiva con Skandia.

Un conocimiento básico y necesario para poder apoyar y lograr un adecuado funcionamiento y manejo del área, se hace necesario durante cualquier momento del proceso de selección tener en cuenta y conocer algunas técnicas y métodos para escoger adecuadamente a una persona y perfilarla, en un cargo al que se acomode, durante las pruebas y entrevistas, algunos modelos recomendados son:

---

<sup>9</sup> Ibid.,



- EL MODELO DE CUESTIONARIO/ENTREVISTA UTILIZADO PARA DEFINIR EL PERFIL DE EXIGENCIAS DE UN PUESTO<sup>10</sup>: en este cuestionario se presentan una serie de preguntas relacionadas con las competencias y comportamientos asociados a las mismas, que se ha considerado que pueden ser relevantes para el desarrollo de las funciones y responsabilidades incluidas en su puesto de trabajo, con el objeto de conocer su realización y, de esta forma, poder adaptar las futuras acciones de recursos humanos en sus necesidades reales. Se deben incluir:

**A.** Datos de identificación del candidato: Nombre, puesto al que aplica, departamento, Dirección, Fecha.

**B.** Determinación de las competencias claves del puesto, seleccionando un mínimo de 5 competencias claves y máximo 8. Ordenándolas por importancia y pertinencia.

**C.** Determinación de los comportamientos clave asociados a cada competencia: una vez señaladas y asociadas las competencias que se consideran clave para el desarrollo de las funciones y actividades en el cargo o puesto de trabajo, en este apartado del cuestionario se solicita que indique los comportamientos que considera más importantes para cada una de ellas, y así poder desempeñar el trabajo de forma más efectiva. Al igual que el paso anterior de deben oponer los comportamientos en orden de importancia, con un mínimo de 4 y máximo de 6. Debe asegurarse de señalar los comportamientos referidos a las competencias del apartado anterior.

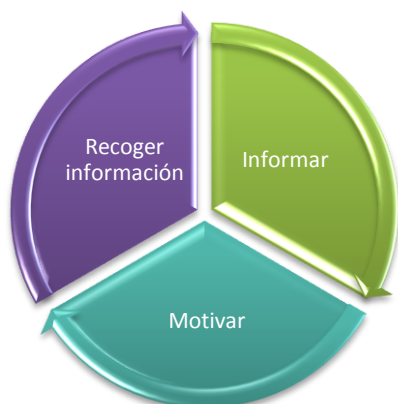
- MODELO ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL<sup>11</sup>: la entrevista es un proceso de comunicación interpersonal que tiene como finalidad, obtener información para alcanzar un objetivo previamente establecido. Esta definición tan general incluye todo tipo de entrevistas: selección, promoción, evaluación de rendimiento, salida, entre otras. Cuando la entrevista se lleva a cabo dentro de un proceso de selección se define como, una conversación preparada en la que el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa a la que desea incorporarse, y por otra, recoge información sobre el candidato, que le permitirá, determinar si posee las competencias exigidas para desarrollar el trabajo, y sus posibilidades de proyección futura dentro de la empresa. Una entrevista debe tener 3 objetivos:

---

<sup>10</sup> PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL BERROCAL, Francisca, Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Segunda Edición, p 85,86, 87.

<sup>11</sup> Ibid., p 175, 177

Ilustración 10. Objetivos de una Entrevista<sup>12</sup>



Otro de los conceptos que se deben tener en cuenta durante el proceso de selección son las pruebas psicotécnicas, “son pruebas de carácter predictivo, cuya intención es medir la capacidad intelectual de una persona, a través de la resolución de problemas o situaciones, formuladas en formas de test. Su valoración se interpreta en combinación con los resultados de los demás test”<sup>13</sup>.

#### TEST DE APTITUDES<sup>14</sup>:

- Aptitud Verbal: miden la capacidad para manejar el lenguaje, comprenden pruebas de vocabulario, ortografía, comprensión y razonamiento verbal.
- Aptitud numérica: todo lo relacionado con el cálculo numérico, operaciones matemáticas, problemas y razonamientos.
- Aptitudes administrativas: se utilizan para la selección de personal que realizara trabajos de oficina, como clasificar, ordenar, etc. Estas pruebas conceden gran importancia a la rapidez y la corrección con que se realizan, es decir, hacer el trabajo rápido y con los mínimos fallos posibles.

#### TEST DE PERSONALIDAD:

Evalúan los rasgos de personalidad que interesan en el mundo laboral y, consecuentemente, el comportamiento de las personas en una misma situación. Si nos situamos en el mundo empresarial, comprobaremos que determinados tipos de personalidad encajan mejor que otros en distintos puestos de trabajo.

<sup>12</sup> Técnicas de Gestión de recursos humanos por competencias, Segunda edición, p 178

<sup>13</sup> CALDAS, Eugenia, CASTELLANOS, Aurora, LOPEZ, Raúl, Formación y Orientación Laboral, p 332.

<sup>14</sup> Ibid., P 333.

La finalidad de estas pruebas es examinar desajustes, problemas conductuales y rasgos normales de personalidad, como la estabilidad emocional, sociabilidad, perseverancia, sinceridad, introversión, extroversión, ansiedad, dependencia, depresión, entre otros.

Finalmente existen varios tipos de curriculum vitae, que es necesario conocer para el momento de revisar los bancos de hojas de vida y los candidatos que se están estudiando:

- Cronológico: los datos del candidato se ordenan de mayor a menor antigüedad, de este modo se puede ver la evolución de una persona a lo largo de los años.
- Inverso: los datos del candidato se ordenan de menor a mayor antigüedad, es el más común y utilizado porque permite ver cuál es la formación académica de mayor nivel y la última experiencia laboral.
- Funcional o temático: se presentan los datos por áreas temáticas, prestando más atención a los campos en los que ha trabajado la persona, que a su evolución cronológica. Es útil para las personas con experiencias variadas y para disimular periodos en los que no se haya trabajado o no se haya estudiado.
- Mixto: combina el cronológico, inverso o funcional.

Skandia aplica un test llamado estudio de valores, este formato fue creado por Gordon w. Allport, Philip E. Vernon y Gardner Lindzey, en el que se evalúan aspectos teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos, con el fin de conocer mejor la personalidad y el modo de pensar de cada candidato. En él se clasifican las respuestas según los intervalos estipulados en el libro y se analiza cada puntaje de cada candidato, según como lo indica el estudio de valores para clasificar su resultado en un perfil.

## 7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA

Según los objetivos planteados en el proyecto y teniendo en cuenta los problemas que necesitaban estudiarse para ser solucionados, se llevaron a cabo actividades como:

Debido a los inconvenientes que se presentaban al momento de inscribir los candidatos en la página Skandia, como la falta de diligenciamiento de espacios y datos, o su incorrecto diligenciamiento, se hizo necesario cambiar el formato de inscripción, se creó un nuevo formato más completo, en donde se especifica más la información que debe suministrarse, se hace obligatorio llenar los espacios, es decir, no se da la oportunidad de que haya falta de información por lo que la inscripción es hecha correctamente y de mejor forma, se contó con la ayuda de un Ingeniero de sistemas, colaborador de Skandia, quien fue el encargado de subir el nuevo formato a la plataforma. Con esta medida se logró un mayor orden en las inscripciones, mejoramiento en los datos de cada inscrito y contar con información más completa de cada uno de ellos.

Otro de los problemas presentados era que al momento de empezar cada proceso mensual, era necesario comparar los nuevos inscritos con los candidatos de meses anteriores, pues es necesario revisar que no se presenten repeticiones entre candidatos. La forma en la que se realizaba este paso era abriendo carpeta y archivo mes a mes, buscando cada nuevo inscrito en cada archivo, una tarea que requería demasiado tiempo y causaba pérdida de tiempo en el proceso y mucho más trabajo y esfuerzo.

Para este problema se planteó la solución de crear una nueva base de datos en Excel, en donde se encuentra el conglomerado de toda la información que antes estaba en trabajos de Excel individuales. En esta nueva base de datos, cada hoja del archivo contiene toda la información de todos los procesos del año, mes a mes, con la lista de inscritos, el control del proceso y los que finalmente pasan el proceso, con el fin de simplificar la búsqueda y ahorrar tiempo al momento de confirmar si se presentaban repeticiones, reduciendo esfuerzos, lo que permitió mejorar el proceso, optimizar tiempos y trabajo.

En general, se crearon varios archivos con bases de datos ordenadas que no existían y que complicaban no solo el proceso de reclutamiento comercial, si no los demás, no permitiendo contar con la información que se necesitaba en cualquier momento de forma rápida, al final este problema quedó resuelto.

Otra actividad desarrollada fue el apoyo en el reclutamiento y análisis de perfiles de candidatos para el área comercial y la fuerza de distribución de Skandia, un proceso que se realiza mensualmente, en donde se debe tener en cuenta los criterios de la organización al momento de escoger un nuevo candidato. Con esto se logró disminuir el tiempo en cada paso de proceso optimizando tiempos, en el reclutamiento, pues la carga de trabajo se compartía entre el analista y la practicante. También se prestó apoyo en la realización y calificación de las pruebas de conocimientos, las pruebas psicotécnicas. Control y apoyo en cuanto a citaciones de entrevistas, presentación y verificación de datos y documentos, entre otros.

Otras actividades realizadas en general que permitieron ayudar al área de selección por medio del apoyo, socialización y asesoramiento de la supervisora, que permitieron aprender los conocimientos básicos y necesarios para lograr cumplir con las tareas pedidas y precisadas por el área de selección y desarrollo organizacional fueron:

Entrega y seguimiento en las inducciones a los nuevos colaboradores, de las funciones y descripciones de acuerdo al perfil de cada cargo, que se hacen con el fin de dar a conocer las labores que deben preceder por estos mismos y que está en su deber cumplirlas a cabalidad.

Manejo del indicador de rotaciones de las diferentes áreas de la empresa, con la colaboración de los líderes de cada departamento, quienes informan a selección y desarrollo organizacional los nuevos acontecimientos, con el fin de llenar los vacíos que se generan al momento de hacer una rotación de un colaborador, para que este sea ocupado por un nuevo empleado.

Apoyo en las evaluaciones realizadas a los colaboradores de la empresa cuando aplican para un cargo o están interesados en hacer plan carrera, esto se lleva a cabo por medio de entrevistas y pruebas con sus futuros líderes, quienes reportan las cualidades y aptitudes que se necesitan para el cargo, y es nuestra labor evaluarlos.

Ordenamiento y seguimiento a todos los procesos de nuevos ingresos aprobados y no aprobados, actualizando y verificando la información para las auditorías, como proceso de mejoramiento en calidad.

## 8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

### 8.1 Mejoras Propuestas e Implementadas

La primera mejora propuesta implementada fue arreglar el formato de inscripción con el fin de mejorar y organizar los datos de cada candidato que aplica y contar con la información de forma más segura.

Otra mejora propuesta e implementada fue la realización de una sola base de datos que tuviera toda la información recopilada de todos los procesos de selección del área comercial, que facilitó la búsqueda al momento de corroborar algún dato o alguna duda, en el transcurso del proceso.

Mejorar el banco de hojas de vida, archivo en donde se ingresan las hojas de vida que llegan a Skandia, para ser tenidas en cuenta más adelante. Esta base de datos también se encontraba desordenada y era difícil encontrar las hojas de vida en el banco, por lo que se crearon hipervínculos directos de cada nombre y la información con cada hoja de vida. Esto organizó en gran medida el archivo y facilitó las búsquedas.

Con lo relacionado a las hojas de vida, para el área es de gran importancia contar con fuentes de reclutamiento y bases de datos en donde se puedan realizar búsquedas y consultar hojas de vida para el proceso de reclutamiento masivo comercial, se contaba solo con una fuente, por lo que también se propuso participar en ferias empresariales de universidades, en donde se promociona la empresa y se dan a conocer las vacantes que existen y los perfiles que se deben cumplir, teniendo un acercamiento mayor con los estudiantes y egresados que aplican, y hacer parte de otra fuente de reclutamiento.

Estas propuestas se implementaron, pues Skandia participó en las ferias empresariales de la Universidad de los Andes y la Javeriana, actividades que tuvieron buenos resultados. La siguiente propuesta de ampliar la red de fuentes de reclutamiento también se realizó, en este momento se cuenta con dos redes más, que ofrecen facilidad en el proceso de búsqueda de hojas de vida.

Durante la realización de la pasantía se hizo evidente la sobre carga de trabajo que había en el área de Selección y Desarrollo Organizacional, por la falta de personal, como se ha mencionado anteriormente solo hay dos personas a cargo, por lo que se propuso la creación de un nuevo cargo de analista junior, adecuado para disminuir la carga y apoyar el área permanentemente, diferentes a los estudiantes en práctica con los que cuentan actualmente con el fin de continuar mejorando y ampliando el área.

## 8.2 Evaluación de Resultados

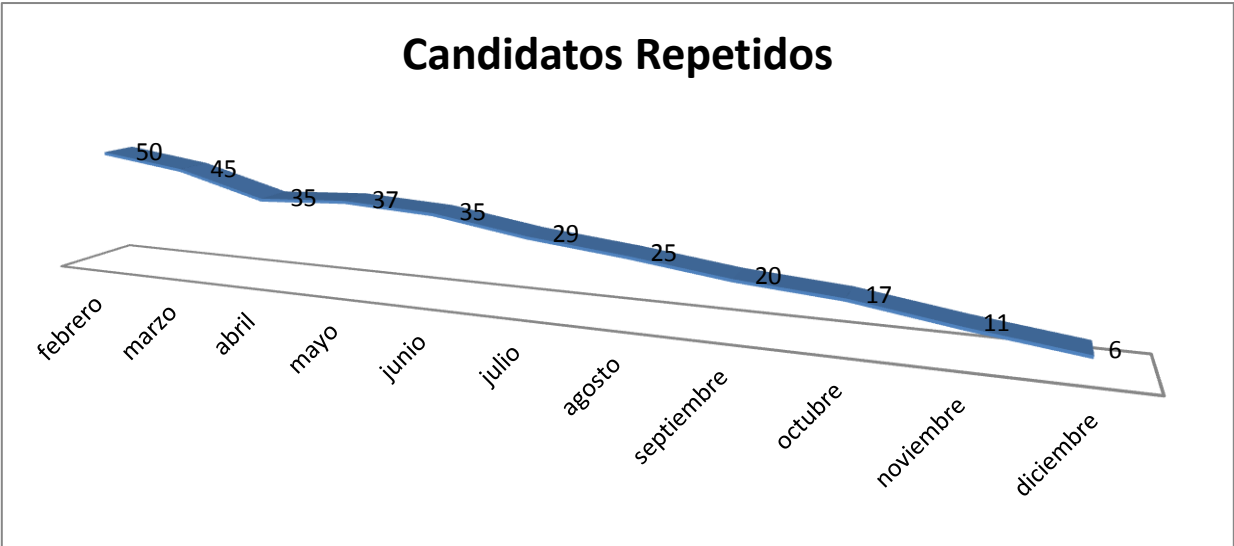
El departamento de Selección y Desarrollo Organizacional cuenta con un registro mensual y una base de datos física que consta de carpetas clasificadas en los candidatos que ingresan a curso y los que no, mes a mes. Es decir, existen 24 carpetas de cada año y se lleva un registro ordenado desde el 2010, es decir 48 carpetas, de las cuales se creó la base de datos informática con más de 7000 registros e información que se encontraba en estas carpetas como, resultado de entrevistas, pruebas psicotécnicas, pruebas psicológicas, entre los más relevante y el seguimiento del proceso de cada candidato, con el fin de actualizar el sistema de información que se maneja y hacerlo más sencillo. Mes a mes se continúa actualizando este registro.

En cuanto a la red de hojas de vida y reclutamiento, evaluando el primer período del año 2011 (enero-julio), se reclutaron mensualmente por el área de selección y desarrollo 300 candidatos, de los cuales ingresaron a la organización como colaboradores directos 83. A partir del segundo período del año, se reclutaron mensualmente 600 candidatos de los cuales ingresaron 120. Como se hace evidente hubo un incremento notable en los indicadores de reclutamiento e ingresos en cada periodo, debido a como se ha mencionado, el ingreso de otro colaborador al área y su apoyo en el proceso.

Con la participación de la empresa en las ferias empresariales en las universidades, se logró aumentar el indicador en el banco de hojas de vida, en 100 postulados que se ingresan a este banco y son tenidos en cuenta según su perfil en procesos y vacantes futuras.

Otro resultado que se evidenció fue la disminución en la repetición de los candidatos inscritos y la falta de información en el formulario, efecto directo del cambio en el formato y el aumento en la revisión al momento de ser ingresados al sistema o al empezar el proceso. A continuación se muestra la ilustración 11 con los datos.

**Ilustración 11. Candidatos repetidos**



Fuente: Elaboración Propia.

Estos datos muestran la gran disminución en las repeticiones, como se mencionó, es decir, un cumplimiento con los resultados que se esperaban al momento de implementar las propuesta de mejora.



## CONCLUSIONES

- Debido a la cantidad de personal para el área comercial que recluta mes a mes Selección y Desarrollo Organizacional, debido a que es un reclutamiento masivo, es complejo y difícil manejar toda la información y el proceso de manera sistemática, pues aún no se cuenta con la tecnología o con los medios necesarios para facilitar y disminuir en totalidad los percances y problemas que se presentan.
- Al momento de cambiar el formato de inscripción, se logró mejorar la certeza en los datos y la información de cada candidato, la organización en el proceso de inscripción y el control que se llevada sobre este.
- Por medio del apoyo al proceso de reclutamiento y selección, ingresando a la fuente de reclutamiento con la que la empresa cuenta, aumentó el número de candidatos reclutados y seleccionados como se mencionó en los resultados, del primer periodo al segundo aumentaron respectivamente de 300 a 600 y 83 a 120.
- Se aprendió y se puso en práctica las técnicas de selección como entrevista, evaluaciones grupales, pruebas sicotécnicas y sicológicas y cómo interpretarlas.

## RECOMENDACIONES

- Sería de gran ayuda ampliar la red de bancos de hojas de vida para el reclutamiento masivo comercial, es decir, afiliarse a otras redes, para facilitar y mejorar el proceso de reclutamiento, contando así con mayor acceso a futuros y posibles candidatos y así proporcionar el crecimiento de los indicadores de reclutamiento mensual haciendo más fácil y amplia la búsqueda de perfiles para los cargos que se necesitan.
- Selección y desarrollo organizacional es un área en crecimiento, haciéndose muy importante y primordial para Skandia su desempeño y el papel como apoyo de la organización, circunstancia que ha generado sobrecarga en el trabajo para las dos personas que componen el área. Por estas razones sería conveniente la creación de un nuevo cargo, contando así con un colaborador que apoye y equilibre la carga de trabajo en el área.

## **BIBLIOGRAFIA**

- PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL BERROCAL, Francisca, Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Segunda Edición
- CALDAS, Eugenia, CASTELLANOS, Aurora, LOPEZ, Raúl, Formación y Orientación Laboral
- ALLPORT, W. Gordon, VERNON E. Philip, GARDNER Lindzey, Manual Moderno, Estudio de Valores, Segunda Edición.

## **WEBGRAFIA**

- SKANDIA, Colombia, [en línea], tomado en: Agosto 1 de 2011, disponible en: <http://www.skandia.com.co/skandia/Informaci%C3%B3nCorporativa/GrupoSkandia/SkandiaPensionesyCesant%C3%ADasSA/tabid/121/Default.aspx>
- Skandia Colombia, [en línea], tomado en: Agosto 5 de 2011, disponible en: <http://www.skandia.com.co/skandia/Informaci%C3%B3nCorporativa/Gesti%C3%B3ndelconocimiento/DiccionarioSkandia/tabid/128/Default.aspx>
- La web de los recursos humanos y el empleo, [en línea], Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>
- BACHENHEIMER Hernan, Selección De Personal, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, [en línea], disponible en: [http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf)
- Los Recursos Humanos.Com, Desarrollo Organizacional Concepto, [en línea], disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7729-desarrollo-organizacional-concepto.html>