

DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PLANTA

GASEOSAS HIPINTO S.A.S DE PIEDECUESTA.

Pasantía de psicología

Elaborado por:
Noylyn Paola Vargas Vega
Noylin.vargas@upb.edu.co
ID: 000231428

Supervisado por:
Maria Katherine Acevedo Pino
Psicóloga

Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de ciencias Sociales
Psicología
Floridablanca
2017

DEDICATORIA

A mi familia, por acompañarme en este proceso.
A mi mamá, por ser mi compañera y ser mi apoyo constante.
A Dios, porque de su mano todo se puede.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerle a mi familia, que siempre han estado a mi lado aun cuando no vivíamos cerca. Ellos son mi gran bendición, lo que me hace ser mejor cada día.
A mis compañeras y profesores, que me enseñaron cada día como ser una mejor persona y como los sueños aterrizados se pueden hacer realidad.
Por último, agradecer a Gaseosas Hipinto S.A.S y al psi. Diego Sanabria por esta oportunidad y brindarme apoyo en este proceso.

Contenido

| | |
|------------------------------|----|
| Introducción | 6 |
| Justificación | 7 |
| Objetivo general..... | 8 |
| Objetivos Específicos | 8 |
| Marco teórico | 9 |
| Metodología | 12 |
| Participantes | 12 |
| Instrumentos- Recursos | 12 |
| Procedimiento..... | 13 |
| Resultados..... | 14 |
| Discusión | 33 |
| Conclusiones | 36 |
| Recomendaciones | 37 |
| Referencias | 38 |

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PLANTA GASEOSAS HIPINTO S.A.S DE PIEDECUESTA.

AUTOR(ES): Noylyn Paola Vargas Vega

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): María Katherine Acevedo Pinto

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo tuvo como objetivo analizar el proceso de selección del personal de Gaseosas Hipinto S.A.S. Piedecuesta con el fin de generar estrategias de mejora que permitan disminuir los niveles de rotación de cargos considerados críticos; Lo cual, se llevó a cabo mediante diversas herramientas como entrevistas mixtas, preguntas situacionales y clínicas de ventas, que ejercen un fortalecimiento en el proceso de selección para tres cargos considerados críticos como lo son representantes de venta, mercaderistas y operarios I. Para su ejecución, en primera medida se realizó un empalme con el informe de rotación del 1er semestre del año 2017 donde se detectaron los cargos con mayor rotación; seguido de esto se inició una evaluación de la ejecución del proceso de selección, donde se detectaron puntos críticos y fortalezas y de este modo se realizó las diversas herramientas para la mejora del proceso de selección en los cargos mencionados anteriormente.

PALABRAS CLAVE:

Procesos de selección , entrevista , cargos críticos

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DIAGNOSIS OF THE PERSONNEL SELECTION PROCESS
IN THE HIPINTO GAS PLANT S.A.S DE PIEDECUESTA.

AUTHOR(S): Noylyn Paola Vargas Vega

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: María Katherine Acevedo Pinto

ABSTRACT

The objective of this work was to analyze the selection process for the staff of Gastas Hipinto S.A.S. Piedecuesta in order to generate improvement strategies that allow to reduce the rotation levels of positions considered critical; Which, was carried out through various tools such as mixed interviews, situational questions and sales clinics, which exercise a strengthening in the selection process for three positions considered critical such as sales representatives, merchants and operators I. For its execution , in the first place, a splice was made with the rotation report of the 1st semester of 2017, where the positions with the highest turnover were detected; followed by this an evaluation of the execution of the selection process was initiated, where critical points and strengths were detected and in this way the various tools were made to improve the selection process in the positions mentioned above.

KEYWORDS:

Selection processes, interview, critical positions

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

En el presente trabajo se evidencia el proceso de pasantía realizado durante el segundo semestre de 2017 en la compañía gaseosas HIPINTO S.A.S; esta empresa se encuentra en el mercado desde 1904, lo cual conlleva a que sea una empresa reconocida a nivel nacional, ofreciendo bebidas refrescantes a los colombianos desde hace 113 años.

El área de recursos humanos está encargada de realizar el proceso de selección y de formación a los empleados de la compañía, generando un constante entrenamiento y de esta manera mejorando la calidad de los procesos internos de la compañía; En la actualidad es vital que el área organizacional cuente con personal idóneo para la ejecución de los diversos procesos que se generan para la contratación de los empleados. Por lo anterior mencionado y para el apoyo del área de desarrollo humano, se ofrece un espacio para el pasante de psicología, quien se encarga de cumplir funciones referentes a los diversos procesos de selección dentro de la compañía, donde se perciben las competencias adquiridas durante los cinco años de formación académica.

Para la estructuración del proyecto que se plantea realizar como modelo de grado en la Compañía Gaseosas HIPINTO S.A.S., se hace necesario realizar un abordaje conceptual y metodológico para facilitar la comprensión de los procesos de selección que se llevan a cabo en el área de desarrollo humano; así mismo se plantea realizar un abordaje al índice de rotación del 1er semestre del 2017 y a partir de esto generar herramientas para ejecutar mejoras en los procesos para los cargos que sean considerados críticos.

Por consiguiente, al momento de la ejecución correcta del proceso de selección en los cargos que sean detectados críticos se garantizará el cumplimiento de objetivos y metas a

largo plazo, disminuyendo el índice de rotación y de esta manera generando mayor permanencia de los nuevos empleados en la compañía.

Justificación

La compañía Gaseosas HIPINTO S.A.S es considerada una de las empresas con mayor participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia y es la empresa con capital 100% colombiano más grande en ingresos en este sector. Cuenta con 113 años de historia en los cuales ha sido pionera en el desarrollo de la mayoría de categorías de bebidas existentes en el mercado colombiano. Actualmente, participa en categorías como gaseosas, aguas, jugos, hidratantes, energizantes y té, contando con un portafolio de más de 35 marcas y 250 referencias. La compañía posee 66 sedes entre plantas de producción y centros de distribución, los cuales le permiten llegar al 90% del territorio nacional. Su talento humano asciende a cerca de 12.000 personas.

Las fortalezas en ventas y distribución hacen que las bebidas de Postobón se encuentren fácilmente en las tiendas, supermercados, grandes superficies y restaurantes y los hogares colombianos. De igual forma, se pueden adquirir en los Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, España, Curazao, Panamá e Italia.

La compañía pertenece a la Organización Ardila Lülle, una de las principales organizaciones industriales de América Latina.

Objetivo general

Analizar el proceso de selección de personal de Gaseosas Hipinto S.A.S. Piedecuesta con el fin de generar estrategias de mejora que permitan disminuir los niveles de rotación de cargos considerados críticos.

Objetivos Específicos

1. Identificar los indicadores de rotación y permanencia del personal en relación al cargo ocupado.
2. Evaluar el proceso de selección de personal en relación con los cargos de mayor rotación.
3. Identificar puntos críticos y fortalezas del proceso de selección de personal.
4. Apoyar los procesos de selección al área de Desarrollo Humano de la compañía Gaseosas Hipinto S.A.S. Piedecuesta.

Marco teórico

Izard (2005) refiere que: “El proceso de selección es consecuencia de la planificación de los recursos humanos de la empresa (PRH), integrada en la planificación general de esta” (p.13).

De este modo autores como, Chiavenato 1999, citado por Alles, 2006, plantean que la selección de recursos humanos se puede definir como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral” (p73).

Por otro lado, autores como (Baztán, 1990, p.43.) expone el significado de reclutar entendido como aquel que consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos.

En este orden de ideas Alles (2000), plantea tres tipos de reclutamiento, reclutamiento interno, es aquel que se realiza dentro de la empresa, es decir, participan aquellas personas que se encuentran activas en la organización y cumplen el perfil requerido para la vacante. Seguido de esto se encuentra el reclutamiento externo, el cual se produce cuando la organización busca el candidato fuera de la empresa, es decir, se recurren a procedimientos tales como, bases de datos, agencias de empleo, anuncios, entre otros, con el fin de encontrar al personal idóneo para el perfil requerido por la organización. Por último, se encuentra el reclutamiento mixto, donde se utilizan formas del reclutamiento tanto interno como externo,

empleando inicialmente el reclutamiento externo; este tipo de reclutamiento se emplea cuando la organización está requiriendo personal altamente calificado.

Así mismo, autores como Alles (2000), expone que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a traer e identificar candidatos potencialmente calificados, los cuales cuenten con capacidades para ocupar cargos dentro de la organización. De este modo, (Alles, 2000) realiza un paralelo de diferencias entre reclutamiento y selección, exponiendo que el reclutamiento es la actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida, mientras que la selección es de igual forma una actividad pero se enfoca en elegir aquellos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

A partir de lo anterior, se plantea la importancia de realizar un minucioso trabajo con respecto al reclutamiento y a la selección de los participantes al cargo, puesto que existen diversos aspectos que impactan a la organización donde se presenta un alto nivel de rotación, de este modo, Alles, 2006 refiere que es fundamental establecer estrategias para la retención del personal después de su contratación puesto que, esto depende el seguimiento, continuidad e integración de la empresa, dado al costo de la rotación de personal donde las capacitaciones a nuevos empleados repercuten en los resultados de la organización y demás procesos de la empresa.

Así mismo, predecir es la función clave que todo proceso de selección debe lograr, pues, a través del proceso de selección, se realizan predicciones sobre comportamientos futuros (criterio) a partir de los datos que obtenemos a través de los instrumentos (predictores) mediante los que se conocen características personales, así como sus capacidades y competencias; no obstante las predicción que se realiza acerca del posible nivel de

desempeño de una persona en el trabajo no pueden ser tan precisas o rigurosas como una predicción física, debido a que el comportamiento humano es dinámico y se desarrolla en interacción con el entorno, lo cual, no es predecible (Bretones y Rodríguez , 2008).

Por otra parte, para realizar un abordaje en el desempeño laboral del individuo se proponen tres tipos, los cuales contribuyen a incrementar las predicciones para lograr un mayor grado de efectividad en la organización y de este modo un mejor grado de integración por parte de la persona candidata al puesto de trabajo. En primera medida, Kiker y Motowidlo 1999 (citado por Bretones y Rodríguez, 2009) exponen que el desempeño contextual es aquel repertorio de conductas relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea, así mismo distinguen dos aspectos relevantes, inicialmente la dedicación al trabajo, lo que hace referencia a la motivación y autodisciplina del candidato y por otro lado, la facilitación interpersonal, lo que hace alusión a la capacidad de cooperación con los compañeros. Posteriormente Conway, 1999; Pulako et al, 2000 (citado por Bretones y Rodríguez, 2008) plantean que el desempeño adaptativo es un complemento del desempeño contextual y es un mecanismo eficaz para realizar predicciones acerca del comportamiento del candidato a largo plazo; por último se encuentra el desempeño relacionado con la tarea, el cual, se mide a través de pruebas psicométricas y está constituido por las capacidades generales y específicas, así como por su experiencia en el área laboral.

Finalmente, como se ha mencionado, para realizar una predicción del candidato se requiere de diversas herramientas donde se detecte si es la persona idónea que ocupara la vacante dentro de la organización; hoy en día el área de desarrollo humano cuenta con mecanismos (pruebas profesionales, pruebas basadas en la información biográfica, pruebas psicotécnicas y diversos cuestionarios) que suministran apoyo al momento de elegir el perfil

requerido, estos mecanismos son una base que genera más efectividad en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Metodología

Participantes

La población con la cual se llevó a cabo la ejecución de el plan de acción fueron 80 candidatos externos que participaron en los diferentes procesos de selección de las áreas de producción, almacén empaque y producto y ventas cuyos cargos fueron; Operario I de producción, Operario I de almacén, empaque y producto, representaste de ventas y mercaderistas de la planta Gaseosas Hipinto S.A.S de Piedecuesta. Así mismo se realizó un apoyo en los diferentes procesos que se presentaron en los centros de distribución (CEDI) tales como, Pinchote y Barrancabermeja donde la pasante de psicología realizaba el reclutamiento de personal, los cuales asistían a las diversas entrevistas con la psicóloga encargada.

Para la ejecución del plan de acción se realizó un estudio de los indicadores de rotación y permanencia del personal durante el año 2016, donde se encontró que los cargos más rotativos fueron: Operario I de Producción, Operario I de almacén, empaque y producto, representante de ventas y mercaderistas.

Instrumentos- Recursos

- Indicadores de rotación y permanencia del personal en el año 2016.
- Matriz de cargos: Son los formatos requeridos por la Compañía para el proceso de selección de acuerdo a cada cargo.

- **Perfiles de cargo:** Aquí se puede encontrar todos los perfiles tanto administrativos como operativos de la compañía Postobon, donde se identifica objetivos, magnitud de responsabilidad, competencias y experiencia laboral, esta consulta se realiza a través de la página web de la compañía.

Procedimiento

Para llevar a cabo la ejecución del proyecto planteado en la compañía Gaseosas Hipinto S.A.S Piedecuesta, se planteó su desarrollo en tres fases,

Fase 1. En primera medida se realizó un estudio del informe de rotación del primer semestre del año 2017 de la planta Gaseosas Hipinto S.A.S. Piedecuesta, donde se permitió elaborar un análisis de los diferentes motivos por los cuales las personas renuncian a sus puestos de trabajo, de este modo se agrupó la información necesaria para la elaboración de los instrumentos más óptimos para las necesidades que se quiere suplir en el proceso de selección.

Fase 2. En esta fase se realizó un análisis del proceso de selección donde se detectaron puntos críticos y fortalezas; Con el fin de desarrollar mejoras en el proceso de selección y detectar que puntos a favor y que puntos en contra se tienen al momento de realizar las diversas entrevistas para los cargos que se expusieron con mayor rotación en la compañía Gaseosas Hipinto S.A.S.

Fase 3. En este punto de la ejecución del plan de acción ya se posee información de dos tipos; la primera lo que respecta al informe de rotación del primer semestre del año 2017 y seguido lo que corresponde con el desarrollo de los procesos de selección. Por consiguiente, se realiza una reunión con los jefes de las áreas donde su rotación es considerada alta

(Producción, almacén, empaque y producto y ventas), cuyo fin es iniciar la elaboración de las herramientas para los procesos de selección, donde se estipularon de la siguiente manera.

Fase 4. En esta fase se realiza la ejecución de la estructura planteada para el área donde se encuentre una vacante activa.

Resultados

En la ejecución del proceso de pasantía en la compañía Gaseosas HIPINTO S.A.S se realizó apoyo al área de desarrollo humano, donde se ejecutaban procesos de selección a diversos cargos, tales como, operarios I de producción y de almacén, empaque y producto, técnicos I de maquinaria, conductores, operarios montacargas y ayudantes vendedores, efectuando el 100% del proceso de estos cargos durante los seis (6) meses de pasantía en dicha compañía donde se abordaron alrededor de 200 personas en su totalidad; también se llevaba a cabo apoyo al reclutamiento de otros cargos tales como, mercaderistas, supervisores de ventas, representantes de ventas y auxiliares, efectuando el 45% del reclutamiento, donde la psicóloga de la compañía ejecutaba la totalidad del proceso de selección.

La investigación de recursos humanos abarca todas las áreas funcionales, donde el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral. Un ejemplo que se puede exponer es al momento de realizar un estudio de reclutamiento, este puede sugerir el tipo de trabajador con mayores posibilidades de éxito en una empresa en particular; otra situación que se puede plantear son las causas de problemas como ausentismo o numerosas quejas puesto que pueden ser difícil de identificar, sin embargo, cuando ocurren las investigaciones de recursos humanos puede detectar las causas y posibles soluciones. Por lo anterior mencionado, se

puede referir que las investigaciones de recursos humanos son una clave importante para que la fuerza laboral esté orientada a la productividad y satisfacción (Wayne y Noe, 2005).

Por lo anterior mencionado y para la elaboración de Herramientas del proceso de selección en los cargos que fueron considerados críticos según el reporte de índice de rotación de la compañía Gaseosa Hipinto S.A.S, en primera medida se realiza un muestreo del índice de rotación del primer semestre del año 2017 por medio de cuatro figuras, en las cuales se evidencian los tres cargos con mayor rotación, los cuales fueron, representantes de ventas, mercaderistas y operarios I.

De este modo, en la *figura 1*. Se realiza un muestreo en general de los tres cargos que se detectaron críticos en el índice de rotación, estos cargos fueron los siguientes, representantes de ventas, mercaderistas y operarios I, donde se evidencia que el cargo donde existió mayor deserción fue representante de ventas con un 28, seguido por los operarios I con un 27 y por último el cargo de mercaderistas con un 5; por otro lado, en la *figura 2*, *figura 3* y *figura 4*, se evidencian los (7) motivos específicos por los cuales existe deserción en estos tres cargos mencionados anteriormente. Donde se observa que en el cargo de operarios I los dos mayores motivos por los cuales los empleados desertaron fueron, finalización del contrato con un 13 y desarrollo interno con un 7 (*figura 2*); también se puede detectar que para el cargo de representante de ventas existen tres motivos por los cuales los empleados desertan del cargo, finalización del contrato 8, desarrollo interno 7 y disciplina e integridad con un 6 (*figura 3*). Por último, en la *figura 4*, se evidencian los cuatro principales motivos por los cuales los empleados desertan, donde se detecta que el desarrollo interno cuenta con un 2, desempeño 1, abandono de puesto 1 y finalización del contrato 1.

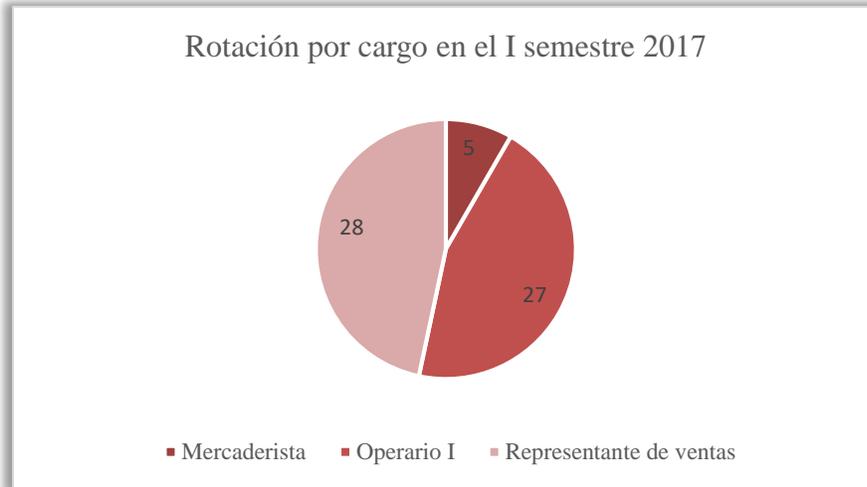


Figura 1. Se presentan los tres cargos con mayor rotación en el periodo del primer semestre del año 2017, donde el cargo con mayor deserción laboral fue representante de ventas con un 28%, seguido de operarios I 27% y por ultimo mercaderistas con un 5%.

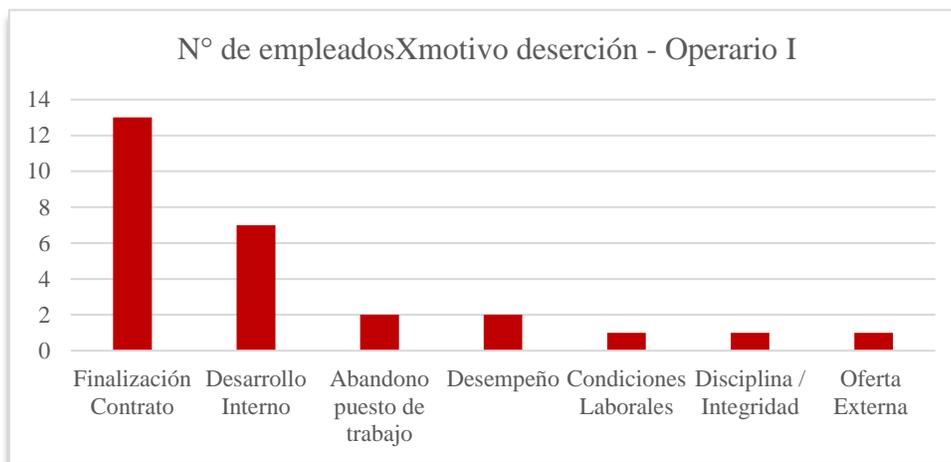


Figura 2. En esta figura se detectan los motivos específicos por los cuales existe una deserción laboral en el cargo de operario I, siendo la finalización del contrato la de mayor puntuación con un 13 número de personas.

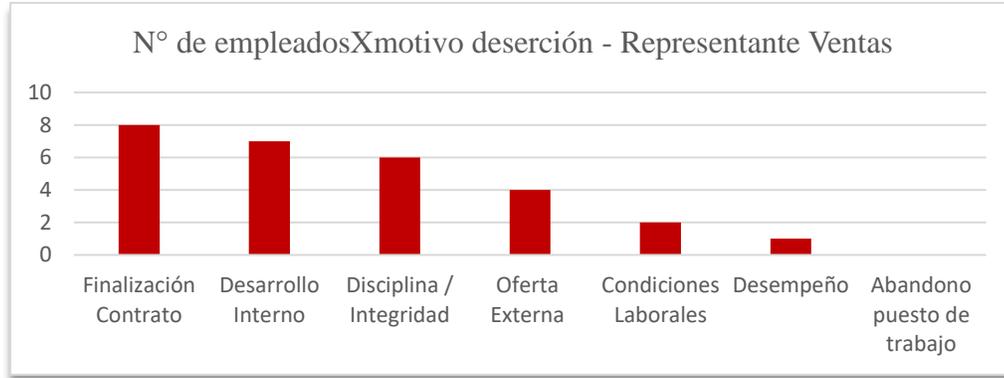


Figura 3. En esta figura se detectan los motivos por los cuales existe una deserción laboral en el cargo de representantes de ventas, siendo la finalización del contrato el motivo con mayor puntuación 8 de personas.

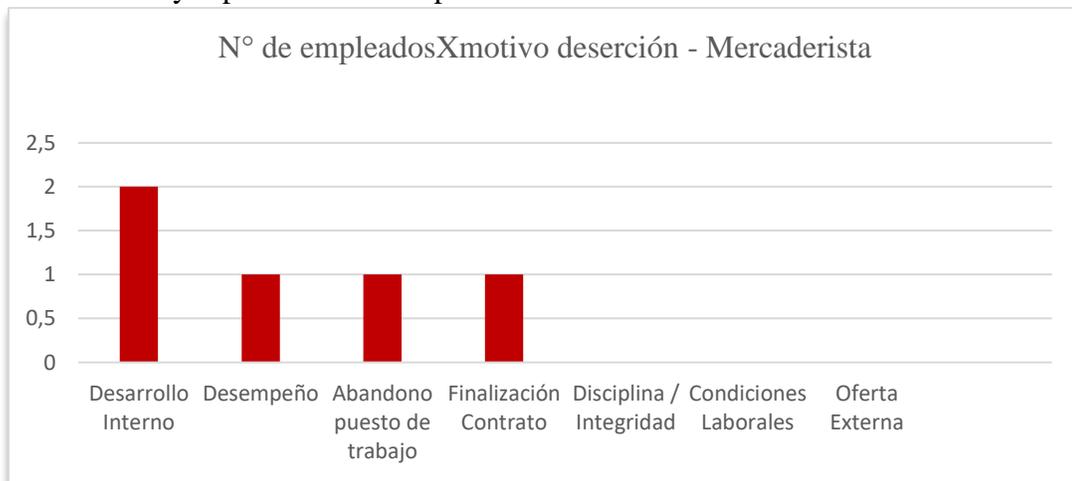


Figura 4. En esta figura se detectan los motivos por los cuales existe una deserción laboral en el cargo de mercaderistas, siendo el desarrollo interno el motivo con mayor puntuación con un 2 número de personas.

Como se evidencia en las figuras anteriores, existe un alto porcentaje de rotación en tres cargos dentro de la compañía, por lo cual se plantea ejecutar un plan de acción donde se proponen diferentes herramientas, con el fin de generar un impacto positivo a largo plazo en el índice de rotación.

A continuación se presentara el proceso de selección para el área de ventas, representante de ventas y mercaderistas, cabe resaltar que estos fueron detectados cargos críticos según el informe de rotación del 1er semestre del año 2017

Para llevar a cabo el proceso de selección con el área de ventas exactamente en los cargos de representantes de ventas y mercaderistas de la compañía GASEOSAS HIPINTO S.A.S, Se plantea la elaboración y ejecución de una clínica de ventas, donde para su elaboración se contó con el apoyo de supervisores y jefes de ventas de las diversas fuerzas de ventas con las que cuenta la compañía en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. En primera medida se plantea la elaboración bajo tres situaciones tales como; comunicación para iniciar una venta, manejo de objeciones y comunicación para cerrar una venta.

Seguido, se plantea realizar un empalme con los aspirantes al cargo; se ejecuta una presentación formal del entrevistador y de esta manera se expone todo lo relacionado con el cargo (horarios, operación y salario), seguido de esto se inicia la ejecución de la clínica de ventas, para llevarla a cabo se debe contar con grupos no mayores a ocho personas y deben existir dos o más evaluadores los cuales están compuestos por el psicólogo que realiza los procesos de selección y personal del área de ventas; supervisores, jefes de ventas, analistas de sala, personal relacionado con la operación del cargo.

A continuación se muestra como se debe llevar a cabo la ejecución de los tres tipos de clínica de ventas planteados.

- Ejecución de la clínica de ventas comunicación para iniciar una venta, en primera medida se plantea un contexto donde el participante debe realizar el proceso mencionado.

Tabla 1
Contexto para la comunicación para iniciar una venta

Contexto:

Lugar: Tipo de cliente:

Hora: Producto a vender:

Esta tabla se utiliza para plantear el contexto de la clínica de ventas a ejecutar, de esta manera abra una organización con respecto a lo que desarrollo el participante.
 En la presente clínica de ventas se evaluarán las siguientes competencias.

1. En primera medida el individuo a evaluar debe saludar y tener un tono de voz adecuado, se detecta la seguridad de la persona al momento de iniciar una conversación.
2. Rompimiento de hielo; En este momento se abre la conversación
 - Presentación: Nombre completo
 - A quien representa: Nombre de la compañía o del objeto a vender.
 - Que lo hace llegar al lugar donde esta “ que viene hacer”.
3. En este momento el individuo debe comenzar a vender el portafolio y /o el objeto a vender
4. Inicia a detectar y al mismo tiempo crea necesidades que el cliente debe tener, de este modo logra persuadir al cliente y genera empatía para alcanzar la venta.

Tabla 2
Puntaje para la matriz de calificación

| Ítem comunicación para iniciar una venta | Calificación |
|---|--------------|
| Cumple con 4 puntos | Excelente |
| Cumple con 3 - 2 puntos | Bueno |



Esta tabla hace referencia a los puntos de las competencias que se detectaron al momento de realizar la clínica de ventas, este puntaje sirve para calificar el último ítem de la matriz de calificación.

➤ Ejecución de la clínica de ventas MANEJO DE OBJECIONES.

Para la ejecución de esta clínica de ventas se plantea la siguiente situación

Mira en tu bolso y detecta que es lo que más conoces de los objetos que tienes ahí; Ahora, véndeme ese producto

1. Para la ejecución de esta clínica de ventas el individuo debe elegir un objeto e iniciar una venta de este
2. En primera medida debe realizar una presentación del objeto.
3. Seguido, debe realizar una descripción de lo que está vendiendo: utilidad, sabor, nutrientes; en general, por qué una persona debe tener ese objeto y/o alimento.
4. Se detecta la habilidad para crear respuestas y la habilidad para crear una necesidad.

Tabla 3

Puntaje para la matriz de calificación

| Ítem manejo de objeciones | Calificación |
|---------------------------|--------------|
| Cumple con 4 puntos | Excelente |
| Cumple con 3 - 2 puntos | Bueno |
| Cumple con 2 - 0 puntos | Bajo |

Esta tabla hace referencia a los puntos de las competencias que se detectaron al momento de realizar la clínica de ventas, este puntaje sirve para calificar el último ítem de la matriz de calificación.

➤ Ejecución de la clínica de ventas COMUNICACIÓN PARA CERRAR UNA VENTA

Se plantea un contexto donde el participante debe realizar el proceso mencionado “ comunicación para cerrar una venta ”.

Tabla 4
Contexto para la clínica de ventas

Contexto:

Lugar: Tipo de cliente:

Hora: Producto a vender:

Esta tabla se utiliza para plantear el contexto de la clínica de ventas a ejecutar, de esta manera abra una organización con respecto a lo que desarrollo el participante.

En esta clínica de ventas se evaluarán las siguientes competencias

1. En primera medida detectar el impacto que tiene el vendedor ante la venta.
2. Seguido de esto, que la conversación del vendedor con el cliente tenga un fin y sea realizar una venta.
3. ¿Cómo le pareció? ¿Qué fue lo que más le gustó? ; darle el producto en sus manos, realizar degustación, muestras del producto.
4. Realizar confirmación de lo que se pidió e impactar en la despedida, realizar un recordatorio del nombre.

Tabla 5
Puntaje para la matriz de calificación



| Ítem comunicación para iniciar una venta | Calificación |
|---|--------------|
| Cumple con 4 puntos | Excelente |
| Cumple con 3 - 2 puntos | Bueno |
| Cumple con 2 - 0 puntos | Bajo |

Esta tabla hace referencia a los puntos de las competencias que se detectaron al momento de realizar la clínica de ventas, este puntaje sirve para calificar el último ítem de la matriz de calificación.

Matriz de calificación

La siguiente matriz de calificación fue elaborada con el fin de realizar una puntuación de las competencias que se logran detectar en una persona al momento de realizar una clínica de ventas para un proceso de selección. Esta matriz cuenta con cinco ítems, los cuales tienen como objetivo abordar aspectos tales como, lenguaje verbal y no verbal, toma de decisiones y capacidad de persuasión, estas competencias son algunas con las que debe contar un individuo en un contexto de ventas externas. Por otro lado es importante destacar que cada ítem puntúa diferente donde, lenguaje no verbal 10%, lenguaje verbal 10%, toma de decisiones 20%, capacidad de persuasión 20% y comunicación para realizar objeciones 40%, de tal manera que la suma total de estos 4 ítems sea 100%, donde excelente es la mayor calificación, Bueno una calificación intermedia y baja la calificación inferior.

Tabla 6
Matriz de calificación comunicación para iniciar una venta

| | | | |
|--|-----------|-------|------|
| Clínica de ventas | | | |
| Producto a vender: | | | |
| Vendedor (es): | | | |
| Ítems | Excelente | Bueno | Bajo |
| Lenguaje no verbal | | | |
| Lenguaje verbal | | | |
| Toma de Decisiones | | | |
| Capacidad de persuasión | | | |
| Comunicación para Iniciar una venta | | | |
| Total | | | |

En esta tabla se evalúan cinco ítems, donde el ítem con mayor puntuación es comunicación para iniciar una venta con una puntuación de 40%, ya que los cuatro ítems anteriores se verán inmersos en este, de igual forma cada ítem obtiene puntuación lenguaje no verbal 10%, lenguaje verbal 10%, toma de decisiones 20%, capacidad de persuasión 20%, dando una puntuación máxima total de 100%.

Tabla 7
Matriz de calificación comunicación para realizar objeciones

| | | | |
|--|-----------|-------|------|
| Clínica de ventas | | | |
| Producto a vender: | | | |
| Vendedor (es): | | | |
| Ítems | Excelente | Bueno | Bajo |
| Lenguaje no verbal | | | |
| Lenguaje verbal | | | |
| Toma de Decisiones | | | |
| Capacidad de persuasión | | | |
| Comunicación para realizar objeciones | | | |
| Total | | | |



En esta tabla se evalúan cinco ítems, donde el ítem con mayor puntuación es comunicación para realizar objeciones con una puntuación de 40%, ya que los cuatro ítems anteriores se verán inmersos en este, de igual forma cada ítem obtiene puntuación lenguaje no verbal 10%, lenguaje verbal 10%, toma de decisiones 20%, capacidad de persuasión 20%, dando una puntuación máxima total de 100%.

Tabla 8

Matriz de calificación comunicación para cerrar una venta

| | | | |
|---------------------------------------|-----------|-------|------|
| Clínica de ventas | | | |
| Producto a vender: | | | |
| Vendedor (es): | | | |
| Ítems | Excelente | Bueno | Bajo |
| Lenguaje no verbal | | | |
| Lenguaje verbal | | | |
| Toma de Decisiones | | | |
| Capacidad de persuasión | | | |
| Comunicación para cerrar una venta | | | |
| Total | | | |

En esta tabla se evalúan cinco ítems, donde el ítem con mayor puntuación es comunicación para cerrar una venta con una puntuación de 40%, ya que los cuatro ítems anteriores se verán inmersos en este, de igual forma cada ítem obtiene puntuación lenguaje no verbal 10%, lenguaje verbal 10%, toma de decisiones 20%, capacidad de persuasión 20%, dando una puntuación máxima total de 100%.

A continuación se presenta el proceso para la ejecución de las entrevista para cargos tales como, Operario de almacén empaque y producto y Operario de producción. Para ambos cargos se lleva a cabo un proceso similar, debido a que las competencias y el desarrollo del cargo son semejantes.

Dado a que las entrevistas estructuradas por lo general son las entrevistas con mayor validez para la predicción del desempeño en el trabajo, se sugiere que la conducción de una

entrevista efectiva inicie por el diseño de una entrevista situacional estructurada, una serie de preguntas orientadas a un puesto hipotético con constataciones predeterminadas, que se realizan de manera consistente a todos los aspirantes a ese puesto en particular. Por lo general, un comité de personas familiarizadas con el puesto desarrolla preguntas situacionales y de conocimiento del puesto basadas en las tareas del trabajo real (Dessler ,2001).

Para la ejecución de la entrevista con los cargos de operarios I de almacén empaque y producto y operarios I de producción se debe tener en cuenta; En primera medida se realiza un rapport con los participantes, seguido de esto se expone todos los elementos con los que cuenta el cargo tales como, horario, salario y labores diarias, en este aspecto se debe hablar con mucha precisión para evitar confusiones, por consiguiente se ha planteado un orden de obligaciones de mayor importancia a menor importancia las cuales durante la entrevista se pueden acompañar con ejemplificaciones.

Paso 1: El análisis del puesto. Primero se debe redactar una descripción del puesto, en forma de una lista de obligación, en este momento se debe recurrir al perfil de cargo del operario I de almacén empaque y producto y del operario I de producción; de acá se debe sustraer conocimientos requeridos, habilidades, capacidades para desempeñar el cargo.

Paso 2: Evaluar la información de las obligaciones del puesto. A continuación, clasifique cada una de las obligaciones del puesto de acuerdo con su importancia para el éxito laboral. En este caso el propósito es identificar las obligaciones principales del puesto.

Paso 3: Desarrollar las preguntas de la entrevista, estas están basadas en la lista de las obligaciones, pero se preparan más preguntas para las obligaciones más importantes. Una entrevista situacional dada, de hecho, puede contener preguntas acerca de la situación, los conocimientos del trabajo y la "buena disposición" (aun cuando las preguntas para una

situación determinada suelen ser más validas) Ejemplo: Su conyugue y su hijos están en cama enfermos de gripe, Usted no cuenta con más familiares ni amigos para que los atiendan. Su turno empieza en una hora ¿qué haría usted en esta situación?

Paso 4: Desarrollar respuestas como punto de referencia: A continuación, desarrolle respuestas y califique cada pregunta y califique cada pregunta en una escala de cinco puntos, con respuestas específicas como BUENA (5) – REGULAR (3) y MALA (1). Cabe resaltar que cada miembro que laboro las preguntas debe redactar posibles respuestas buenas, regulares y malas.

Operario de Producción

Objetivo del cargo

Ejecutar y asistir el proceso de Envasado de Bebidas para contribuir al cumplimiento de las especificaciones establecidas en el Plan de Calidad y Programa de Producción.

Obligaciones del puesto

1. Ejecutar el arrume de paquetes o cajas para garantizar buenas condiciones del producto terminado estibado según las normas establecidas por la Compañía.
2. Ejecutar el suministro de envase a los transportadores para garantizar el correcto abastecimiento de botellas a la Lavadora.
3. Ejecutar y verificar la rotación por los lentes de envases y bebida para asegurar permanentemente el correcto rechazo de envases y productos defectuosos, contribuir



- a la disminución de tiempos perdidos y no conformidades por envases con desperfectos.
4. Ejecutar el arrume de paquetes o cajas para garantizar buenas condiciones del producto terminado estibado según las normas establecidas por la Compañía.
 5. Ejecutar la clasificación de productos en la línea para asegurar el veraz registro del porcentaje de desperfectos de las líneas.
 6. Ejecutar la limpieza e higienización de las líneas de producción para garantizar la inocuidad en el producto terminado y el orden en las áreas productivas de acuerdo con los parámetros de la Compañía.
 7. Ejecutar la recolección y pesaje de la rotura de las líneas para asegurar el orden en la línea, el veraz registro de datos y contribuir a la correcta baja de envases.

Entrevista de Operario I – producción

Buenos días señor _____ pase adelante, tome asiento. ¿Te costó trabajo llegar hasta aquí? ¿Qué tal está el transito hasta acá? ¡Qué hermoso día hace hoy! ¿No le parece? Mi nombre es _____ y hago parte del equipo de trabajo del área de selección de personal de la compañía gaseosas HIPINTO, Ante todo quiero agradecer su interés de aplicar a la vacante para la cual le estamos entrevistando. Ahora si entremos en materia, Actualmente tenemos una vacante para el cargo de operario de producción (brindar información sobre el cargo con claridad: salario, horario, labor del cargo). He estado revisando su hoja de vida y quisiera que habláramos un poco más a fondo de la información proporcionada, por lo que le agradeceré me responda a las preguntas que le vaya realizando. 1. ¿Tiene alguna inquietud sobre lo que le acabo de explicar? 2. Bueno, primero que todo ¿cuál



es su nombre completo? 3. Quiero confirmar la información de sus datos personales. ¿Cuál es el lugar de residencia en donde vive actualmente? 4. Aquí me cuentas que tu estado civil es 5. Tus hijos son 6. ¿Tus padres viven juntos? ¿Cada cuánto te hablas con ellos? 7. ¿Tus hermanos donde viven? (En resumen, la primera parte es para verificar datos, tales como los mencionados, si ésta casado (da), tiene hijos, etc.) 5. ¿Qué le interesó de ésta empresa para que la haya considerado como posible lugar de trabajo? Cuénteme sobre su último empleo, en su cargo como _____ En la compañía o con la persona _____ ¿Que hacia usted ahí? ¿Por qué se retiró de ese empleo? ¿Cuáles son los proyectos en los que ha trabajado en su último empleo? ¿Cuáles son los factores que lo motivan en su trabajo? Cuáles lo desmotivan? ¿Qué es lo más difícil de su actual empleo? Describame por favor, ¿Cuál ha sido el mejor empleo que ha tenido? ¿Cómo es para usted un jefe ideal? ¿Un compañero ideal? ¿Cree que es importante tener un trabajo estable? ¿Qué ha aprendido de sus errores? ¿Qué hace cuando tiene dificultad para resolver un problema? (Alles, 2003).

Tabla 9.
Preguntas situacionales para operarios I

| Prueba situacional | |
|---|---|
| Situación | Respuestas |
| Su conyugue se encuentra en su primer embarazo; del cual tiene una cita médica donde tendrá una ecografía. Por diversas circunstancias esta cita médica es a la misma hora del inicio de su turno. ¿Qué haría usted en esa situación? | Buena: Reportar con días de antelación la situación al jefe, de igual forma llevar un comprobante de la cita. |
| | Regular: Reportar al jefe unas horas antes del turno. |
| | Mala: Llegar tarde al turno, sin reportar la situación |
| El área de producción se encuentra en una revisión de los EPP (Elementos de protección personal) y el operario no tiene un elemento "las gafas". ¿Qué haría usted en esa situación? | Buena: Principalmente exponer la verdad del descuido y que este objeto se encuentra cerca del e inmediatamente ponerse el elemento. |
| | Regular: Los deje en el locker y se realiza la debida verificación de que se encuentren ahí. |



| | |
|---|--|
| | Mala: Las perdí hace días – Mentir o excusarse sin dar una respuesta clara. |
| El operario se encuentra enfermo y va al médico, en la EPS le dan incapacidad durante el periodo de tres días. ¿Qué haría usted en esa situación? | Buena: Reportar con horas de antelación que se siente indispuerto y por consiguiente ira al médico; en llegado caso de que le den incapacidad reportarla inmediatamente, y enviar soporte. Regular: Reportar horas después del inicio del turno. Mala: Llegar después de los días de incapacidad y reportarla en el momento. |
| El operario se encuentra con un dolor muscular (espalda, piernas, brazos) Por algún mal movimiento. ¿Qué haría usted en esa situación? | Buena: Se realiza el reporte lo más pronto inicie el dolor muscular Regular: Reportar horas después y exponer que el dolor es insoportable Mala: El próximo día no asista y reporte una incapacidad |

Por medio de esta tabla, se realizan preguntas a los participantes en los procesos de selección para el cargo de operarios; se eligen dos preguntas y se espera la respuesta del individuo; la respuesta se califica en buena, mala o regula.

Operario I almacén empaque y producto

Objetivo:

Ejecutar los procesos de despacho de producto terminado, clasificación de producto y envases, punto de canje y organización de bodega; contribuyendo al cumplimiento de los indicadores de exactitud de inventarios, disponibilidad y oportunidad del producto terminado según los lineamientos logísticos establecidos por la compañía.

Obligaciones del puesto



1. Organizar el producto terminado para distribución secundaria con el fin de contribuir en el oportuno despacho de las necesidades recibidas.
2. Ejecutar los cambios, redenciones y rotación del punto de canje con el fin de contribuir en la oportunidad y exactitud de entrega de producto a las zonas además de la actualización de la información.
3. Ejecutar la clasificación de bebida y/o envase vacío proveniente del mercado u otros centros con el fin de lograr el oportuno reingreso de estos a la cadena productiva.
4. Organizar y preparar el producto terminado y vehículos de distribución primaria con el fin de garantizar la oportunidad en el cargue y descargue además de contribuir en su correcto despacho.
5. Ejecutar y asistir el vertimiento, movilización y rotación de producto, re empaque de bebida, aseo y conteo físico en almacén.

Entrevista Operario I – almacén empaque y producto.

Buenos días señor _____ pase adelante, tome asiento. ¿Te costó trabajo llegar hasta aquí? ¿Qué tal está el transito hasta acá? ¡Qué hermoso día hace hoy! ¿No le parece? Mi nombre es _____ y hago parte del equipo de trabajo del área de selección de personal de la compañía gaseosas HIPINTO, Ante todo quiero agradecer su interés de aplicar a la vacante para la cual le estamos entrevistando. Ahora si entremos en materia, Actualmente tenemos una vacante para el cargo de operario de producción (brindar información sobre el cargo con claridad: salario, horario, labor del cargo). He estado revisando su hoja de vida y quisiera que habláramos un poco más a fondo de la información proporcionada, por lo que le agradeceré me responda a las preguntas que le vaya realizando. 1. ¿Tiene alguna inquietud sobre lo que le acabo de explicar? 2. Bueno, primero que todo ¿cuál



es su nombre completo? 3. Quiero confirmar la información de sus datos personales. ¿Cuál es el lugar de residencia en donde vive actualmente? 4. Aquí me cuentas que tu estado civil es 5. Tus hijos son 6. ¿Tus padres viven juntos? ¿Cada cuánto te hablas con ellos? 7. ¿Tus hermanos donde viven? (En resumen, la primera parte es para verificar datos, tales como los mencionados, si ésta casado (da), tiene hijos, etc.) 5. ¿Qué le interesó de ésta empresa para que la haya considerado como posible lugar de trabajo? Cuénteme sobre su último empleo, en su cargo como _____ En la compañía o con la persona _____ ¿Que hacia usted ahí? ¿Por qué se retiró de ese empleo? ¿Cuáles son los proyectos en los que ha trabajado en su último empleo? ¿Cuáles son los factores que lo motivan en su trabajo? Cuáles lo desmotivan? ¿Qué es lo más difícil de su actual empleo? Describame por favor, ¿Cuál ha sido el mejor empleo que ha tenido? ¿Cómo es para usted un jefe ideal? ¿Un compañero ideal? ¿Cree que es importante tener un trabajo estable? ¿Qué ha aprendido de sus errores? ¿Qué hace cuando tiene dificultad?



Prueba situacional

| Situación | Respuestas |
|--|--|
| Un OP se accidento/ enfermedad por fuera del horario laboral. ¿Qué haría usted en esa situación? | Buena: Reportar con anterioridad al ingreso lo sucedido si es necesario el operario debe ir al médico y entrega soporte. |
| | Regular: Llegar enfermo y no reportarlo, solo reporta durante la operación. |
| | Mala: No reportar, no asistir. |
| Si su horario laboral fuera siempre de noche y además a usted le tocara levantar alrededor de 1500 cajas. ¿Qué haría usted en esa situación? | Buena: Hacer pausas activas y buscar acompañamiento de otros operarios. |
| | Regular: Terminar y cumplir con mi labor para poderme ir. |
| | Mala: No cumplir y que el supervisor deba enviar apoyo de otros operarios y por consiguiente esto retrasa la operación. |
| El operario se encuentra con un dolor muscular (espalda, piernas, brazos) por algún mal movimiento. ¿Qué haría usted en esa situación? | Buena: Se realiza el reporte lo más pronto inicie el dolor muscular |
| | Regular: Reportar horas después y exponer que el dolor es insoportable |
| | Mala: El próximo día no asista y reporte una incapacidad |

Por medio de esta tabla, se realizan preguntas a los participantes en los procesos de selección para el cargo de operarios; se eligen dos preguntas y se espera la respuesta del individuo; la respuesta se califica en buena, mala o regula.

Discusión

Autores como Cárcamo (1968) afirma que la selección de personal es el proceso que incluye desde el estudio de las necesidades del personal hasta el nombramiento del mismo. Esta definición pone de manifiesto la importancia de este proceso ya que la adecuada selección de personal depende de un alto grado la eficacia de una organización. La selección tiene como objetivo fundamental; proveer a una empresa de personal adecuado tanto en cantidad como en calidad.

Así mismo, autores como Mocher (1955) exponen que el sistema de selección ha sido siempre un punto de gran interés en los programas relativos a la administración de personal, debido a que es la piedra angular de la organización en una empresa y a menos que la política de selección este orientada a elegir postulados idóneos, habrá pocas posibilidades de reclutar personal de primera clase.

De esta manera se expone la existencia de un informe con el cual se detecta información que está dirigida a los diversos procesos de selección. De esta manera autores como Castillo (2006) expone que el informe de índice de rotación, es aquel número de trabajadores que se vinculan y así mismo salen en relación con la cantidad total promedio del personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. Estos índices son expresados en resultados mensuales o anuales, donde los datos de rotación son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además se constituye en uno de los indicadores de gestión de personal, aun en aquellas organizaciones donde mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.



Siguiendo la línea se hace énfasis en la relación que tiene la selección de personal y el informe de rotación, pues en este se detecta si el personal elegido en los diversos procesos cuenta con las competencias requeridas para las diversas áreas. Así mismo, se expone la necesidad de identificar las falencias que tienen los diversos procesos de selección y como ejecutar entrevistas dependiendo la exigencia que requiera los cargos para las diversas áreas.

La planeación es fundamental para realizar entrevistas de empleo efectivas. Un factor importante a considerar debe ser la velocidad con la que se lleva a cabo el proceso, por consiguiente el entrevistador debe preparar con anterioridad un perfil laboral, el cual este guiado en la descripción y especificidades del puesto, también es vital que esté familiarizado con las calificaciones del solicitante al revisar la información obtenida mediante otras herramientas de selección. Seguido de esto, el lugar físico debe ser tanto agradable como privado, manteniendo un mínimo de interrupciones, por último y no menos importante es referente al entrevistador, ya que este debe ser una persona agradable, empática y debe contar con la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia.

Lo anterior mencionado conlleva a que autores como Wayne y Noe (2005) expongan dos tipos de entrevista que ayudaran a realizar procesos de selección más efectivos. En primera medida se encuentra la entrevista no estructurada, es aquella en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas las cuales, motivan al solicitante hacer el que más hable, esta entrevista requiere más tiempo que la entrevista estructurada y da como resultado la obtención de diferente información de distintos candidatos. Seguido de esto, se encuentra la entrevista estructurada que cuenta con una serie de preguntas relacionadas con el empleo que se plantea a cada solicitante para un puesto en particular, cabe resaltar



que el uso de este tipo de entrevistas aumenta la confiabilidad y la exactitud, reduciendo la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. Una entrevista de tipo estructurado debe contener cuatro tipos de preguntas, inicialmente se encuentran las preguntas situacionales, son aquellas donde se plantea una situación de trabajo típica para determinar el comportamiento del solicitante en circunstancias similares, seguido de esto, se encuentran las preguntas sobre el conocimiento del puesto, estas preguntas hacen referencia a los conocimientos relacionados con el trabajo a ejecutar, donde pueden tener relación con habilidades profesionales básicas. En tercer lugar se encuentran las preguntas de simulación de muestra de trabajo, las cuales involucran situaciones en las que al solicitante se le pide responder preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea y por último se encuentran las preguntas sobre requisitos de trabajo, donde hace referencia a detectar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto .

Con base a lo anterior, se puede evidenciar que la labor del profesional de psicología en los procesos de selección dentro de las organizaciones es de suma importancia debido a que este tiene como responsabilidad realizar reclutamiento y selección con el fin de dar cubrimiento a las vacantes, teniendo en cuenta los perfiles planteados por la compañía, las competencias del cargo, actitudes y aptitudes del participante, lo cual conlleva a que se realice un proceso integral, identificando al individuo desde el ser y su experiencia.

Para concluir, este trabajo permitirá que los procesos de selección a realizar se ejecuten teniendo en cuenta los parámetros establecidos por la compañía bajo el rol del psicólogo, logrando así optimización de tiempo, integralidad del proceso, aplicación de diversas herramientas, que permiten mitigar la deserción laboral, sobre costos, dando así cumplimiento al objetivo planteado del presente trabajo.

Conclusiones

- En primera medida se detectó que al momento de realizar las herramientas para ejecutar mejoras en el proceso de selección los jefes de área se mostraron interesados ya que se sintieron inmersos en el proceso que se lleva a cabo con el personal nuevo.
- En la compañía Gaseosas HIPINTO S.A.S se llevó a cabo el proceso de pasantía de manera óptima, brindando conocimiento, desarrollo y colaboración para la ejecución de las diversas labores del proceso de la pasante.
- El área de desarrollo humano está en constante mejora, por consiguiente brinda mejores procesos de selección día a día, para que sus nuevos colaboradores estén comprometidos con la proyección de la compañía y de esta manera aumentar la productividad y competitividad en el mercado.



- Se logró detectar puntos críticos y puntos fuertes en los procesos de selección; como puntos crítico se identificaron las herramientas que se utilizaban para cargos tales como, representantes de venta, mercaderistas y operarios I; por otro lado, como punto fuerte, se identificó la organización en los diversos procesos que se ejecutan dentro de la compañía

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones, en primer lugar se desea hacer énfasis en el área de desarrollo humano, pues se recomienda que se lleve a cabo las herramientas brindadas durante el actual proceso de pasantía, debido a que las herramientas fueron creadas con jefes de área, los cuales cuentan con conocimiento mayor sobre las necesidades de las respectivas áreas.

Seguido de esto se recomienda llevar un seguimiento sobre el personal que ingresa luego de la ejecución de las herramientas planteadas, considerando que si el desarrollo es óptimo se puede seguir efectuando y de esta manera detectar si causa impacto en la disminución del índice de rotación.

Como última recomendación se plantea realizar una entrevista de desvinculación laboral, ya que en esta se pueden detectar varios componentes reales del por qué existen retiros de los colaboradores en las tres áreas con mayor rotación en la compañía Gaseosas HIPINTO S.A.S.

Referencias

- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M.A. (2003). *Diccionario de preguntas gestión por competencias*. Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360*. Buenos aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Baztan, M. (1999). *Dirección de personal organización y técnicas*. Barcelona, España: Editorial Hispano europea.
- Bretones, F y Fernández, R.A. (2008). *Reclutamiento, selección de personal, acogida e Integración*. PSICOLOGIA DE LOS RECURSOS HUMANOS. pp. 105 – 133. Madrid: Editorial pirámide.
- Cárcamo, M. (1968). *Las relaciones humanas y la administración de personal*. Santiago de Chile, Chile: Andres bello.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal un enfoque hacia la calidad*. Bogotá D.C., Colombia: Ecoe ediciones LTDA.
- Dessler G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson educación.
- Izard, M. O. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Ediciones gestión.
- Mocher, W. E. (1955). *Administración de personal en el servicio público*. República de Guatemala: Cultura T.G.
- Wayne R. y Noe. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.