

Apoyo en el proceso de reclutamiento en selección de personal del área de Talento Humano de Ventas y Servicios S.A de Bucaramanga y mejoramiento de la entrevista psicológica por medio de la implementación y observación de competencias transcendentales.

Leidy Lorena Cajicá Muñoz

ID: 000229482

En modalidad de pasantía para optar por el título de psicóloga.

Supervisora: Ps. Sandra Salamanca

Jefe directo: Ps. Edith Estefany Flórez

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de Psicología

Bucaramanga

2017/2

Dedicatoria

A mi familia, dado que siempre me apoyaron en cada uno de mis pasos y decisiones, especialmente a mi madre que ha sido, es y será mi motor y mi mejor amiga en todo.

Agradecimientos

Mi más grande amor y gratitud a mi familia que son las personas más importantes en mi vida, pues por ellos me encuentro donde estoy actualmente. Mi papá Fabio Cajicá Gamboa por enseñarme que lo más importante de la vida no es lo que se tiene si no lo que uno es y da a sus seres queridos, que en la vida se triunfa luchando por los sueños y el amor, instruyéndome con el más grande ejemplo y amor del mundo. A mi mamá Stella Muñoz Tovar por convertirme en la mujer con valores y responsabilidad que soy hoy en día, por su paciencia e infinito amor, a ella le dedico mi trabajo de grado, gracias por mil noches en vela y esfuerzos que sólo un amor de madre puede dar. A mis hermanos Camilo Andrés Cajicá Muñoz e Ivan Mauricio Cajicá Muñoz por apoyarme y ayudarme a tomar las mejores decisiones como el estar hoy aquí.

De igual manera a mis docentes por entregarnos sus conocimientos, aportando así en cada uno de los estudiantes, una formación profesional con ética y valores si no porque con cada uno de nosotros surgirá una sociedad mejor, gracias por la paciencia y los conocimientos infinitos, por inculcarnos más amor a nuestra profesión; y enseñarnos que con la exigencia y el esfuerzo se consiguen grandes triunfos.

A la universidad Pontificia Bolivariana por brindarnos una educación integral, tanto humana como profesional con ética, por cada uno de los docentes y personal que la conforman, pues sin ellos la universidad no sería igual. A mi supervisora Sandra Salamanca por guiarme en este pasó tan importante y cumplir mi meta. A mi jefe Estefany Flórez, por guiar mi camino en el entorno laboral y por darme la oportunidad de aprender a su lado.

Cabe señalar que cada una de las personas que en algún momento estuvieron en mi camino para ser la profesional, a todos ellos les agradezco, puesto que de cada uno aprendí algo y me llevo grandes aprendizajes para la vida.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
Justificación.....	7
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
MARCOTEÓRICO.....	8
METODOLOGÍA.....	12
-Selección de personal.....	12
Población.....	12
Instrumentos.....	12
Procesamiento.....	13
-Inducción corporativa.....	13
Población.....	13
Instrumentos.....	13
Procesamiento.....	14
-calificación de competencias transversales.....	14
Población.....	14
Instrumentos.....	14
Procesamiento.....	14
RESULTADOS.....	15
Competencias transversales.....	15
Selección de personal.....	16
Inducción corporativa.....	23
DISCUSIÓN.....	24
CONCLUSIONES.....	25
RECOMENDACIONES.....	26
REFERENCIAS.....	27
ANEXOS.....	28

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: APOYO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN SELECCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE VENTAS Y SERVICIOS S.A DE BUCARAMANGA Y MEJORAMIENTO DE LA ENTREVISTA PSICOLÓGICA POR MEDIO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y OBSERVACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSCENDENTALES.

AUTOR(ES): LEIDY LORENA CAJICÁ MUÑOZ

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): SANDRA SALAMANCA

RESUMEN

El proyecto en modalidad de pasantía, se realizó en la sede de Bucaramanga de Ventas y Servicios S.A, el cuál es el outsourcing del Grupo Aval. En él se llevaron a cabo tres objetivos principales que son: apoyar el proceso de selección, la creación de una matriz de calificación para las competencias transversales que se realizó para el mejoramiento de la entrevista psicológica y la realización y calificación de las inducciones corporativas. En cuanto a los sujetos evaluados en el proceso selección fueron los candidatos que participaron para la vacante que se requería y que cumplieran con el perfil laboral, cabe señalar que no se encontraba un rango de edad establecido ni distinción de sexos. En cuanto a la metodología se llevó a cabo fue: la formalización de la vacante con la requisición, el reclutamiento, la evaluación, una preselección, assessment center y/o entrevista con el jefe inmediato y por último la decisión para pasar a la contratación. Con esto en mente al momento de ingresar a la compañía el nuevo funcionario deberá realizar una inducción corporativa en el cual se encuentra toda la información relevante de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Selección de personal, reclutamiento, competencias transversales, inducción corporativa.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: SUPPORT THE RECRUITMENT PROCESS IN PERSONNEL SELECTION OF THE HUMAN ABILITY AREA OF SALES AND S.A SERVICES OF BUCARAMANGA AND IMPROVEMENT OF THE PSYCHOLOGICAL INTERVIEW THROUGH THE IMPLEMENTATION AND OBSERVATION OF TRANSCENDENTAL COMPETENCES.

AUTHOR(S): LEIDY LORENA CAJICÁ MUÑOZ

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: SANDRA SALAMANCA

ABSTRACT

The internship project was carried out at the headquarters of sales and S.A Bucaramanga services which is the outsourcing of the endorsement group, in its three main objective were developed, to support the selection process, to create a corporation that induces a cross-competency qualification matrix that was made during the psychological interview and the development and qualification of corporate inductions as for the subjects evaluated in the selection process were the candidates who had to be qualified for the required vacancy and fulfillment for the job stated; Within the population there is no established age range or gender distinction. As for the methodology that was carried out in selection, it was the formalization of the vacancy with the requisition, recruitment, evaluation, a pre-selection, assessment center and/or an interview by the immediate boss, and finally the decision to pass to the hiring point of the potential individual. That being said when entering the company, the new officer must perform a corporate induction in which all the relevant information of the company is found.

KEYWORDS:

Personnel selection, recruitment, cross-competency, corporate induction.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Justificación

Hay que entender que el proceso selección se basa en escoger al individuo adecuado dentro una cantidad considerable de candidatos que llegaron como resultado de un arduo proceso de reclutamiento, en el cual se publica el perfil laboral del cargo ya sea a nivel interno (promociones internas) o externo. Con todo y lo anterior el objetivo principal del nuevo funcionario es mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del equipo de trabajo lo que equivale a una mayor eficiencia en los resultados del área, lo que conlleva a un aumento en los resultados generales a nivel de compañía. (Chiavenato, 2000).

De este modo para obtener el resultado esperado, se deben cumplir una serie de etapas como lo manifiesta Atalaya (2001), de aquí en un primer momento se crea el perfil profesional el cual se publicará en el proceso de reclutamiento siendo esta la segunda fase, de aquí se procede a la evaluación basándose en pruebas psicotécnicas y entrevista psicológica, a continuación llevará acabo la selección de los preseleccionados, para manifestar las impresiones diagnosticas a los jefes de áreas; cabe señalar que en esta etapa del proceso es necesario tener en cuenta las competencias transversales que Instituto de fomento, empleo y formación (2012) refiere que son aquellas competencias que se adapta a todos los cargos, pero hay ocasiones que los psicólogos dejan pasar por alto este tipo de características, es por ello se vio la necesidad de complementar la entrevista psicológica con una matriz de calificación junto con unas preguntas de apoyo e indagar cómo el sujeto se comportaría en las diferentes situaciones en su nuevo entorno laboral y poder llegar a una impresión diagnóstica más precisa.

Como último pero no menos importante esta la inducción corporativa, el cual se lleva acabo el primer día de ingreso a la compañía, en ella se le informa al nuevo integrante todas las características de la compañía, sus proceso, su reglamentos, etc.

Es así como el proceso para decidir los preseleccionados debe ser riguroso y de excelente calidad, ya que de ahí depende la decisión del individuo a ingresar a la empresa y la eficiencia del área a la cual va a pertenecer, con esto en mente se consideró necesario la

complementación de la entrevista de esta manera manifestarle a los jefes de área un diagnóstico más elaborado y crear una satisfacción en el equipo de trabajo y la compañía.

Objetivo general

Seleccionar el personal óptimo para los diversos vacantes que Ventas y Servicios S.A solicite en la seccional Bucaramanga y ciudades aledañas.

Objetivos específicos

1. Designar una matriz de calificación para el evaluador de las diversas competencias y capacidades que el candidato refleje en su entrevista.
2. Diseñar de un modelo de calificación por competencias para el proceso de selección de la fuerza comercial del grupo Aval.
3. Apoyar el proceso de selección de los vacantes que requieran en Ventas y Servicios.
4. Realizar las inducciones corporativas del área de talento humano a los candidatos seleccionados a ingresar a alguna de las campañas.

MARCO TEORICO

El intercambio dialectico que se ejecuta entre los individuos y una organización es constante, ya que la compañía atrae a sus funcionarios por medio de un arduo proceso de selección, y los sujetos que interactúan con la compañía forman una opinión de ella. De la misma manera la compañía sustrae el conocimiento de aquel candidato idóneo que supero los filtros de selección en pro a la empresa. (Chiavenato, 2000).

Es por ende que el proceso de selección de personal consiste en elegir el individuo idóneo, buscando así entre una serie de candidatos, por medio de un complejo proceso de reclutamiento a sujetos que dentro de su currículum sean los más aptos para la vacante que en el momento la institución empresarial requiera; el objetivo de este proceso es mantener y/o aumentar la eficacia y el desempeño del personal de la empresas según lo refiere Chiavenato (2011). Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente el proceso de selección tiene como fin dar solución a dos problemas básicos: 1) la adecuación del sujeto al trabajo. 2) eficiencia y eficacia del personal propuesto. (Chiavenato, 2011).

Dentro de este contexto, todos tendríamos las capacidades de ingresar a cualquiera de las vacantes expuestas en las diversas empresas, es por ello que el área de selección se adaptan las capacidades y competencias para los diferentes cargos creando así perfiles, puesto que dentro de los seres humanos existen gran cantidad de variabilidad tanto física (estatura, raza, peso, fuerza, etc.) como psicológica (temperamento, carácter, motivación, flexibilidad cognitiva, aptitudes, habilidades, entre otros) lo que trae consigo diversas formas de reacción ante múltiples situaciones que se pueden presentar en la carga y clima laboral; cabe señalar que es de vital importancia tener en cuenta la forma en que se comprende una tarea y la capacidad de aprender los procesos, dado que es diversa según las aptitudes del candidato tal y como lo refiere Chiavenato (2011), de aquí nace la necesidad de evaluar este tipo de aptitudes según las necesidades del vacante disponible en la organización.

Con todo lo anterior podemos manifestar que el proceso de selección no solo se encarga de formular un diagnóstico del aspirante, sino también el hecho realizar una proyección del aprendizaje a nivel del cumplimiento de los objetivos del cargo que va a ocupar. (Chiavenato, 2011)

La idea es que el evaluado cumpla a cabalidad cada una de las etapas de selección; cabe señalar que se pueden producir algunas variables según el perfil del cargo, ya sea para un alto cargo administrativo, para un ejecutivo o un operario; lo que puede cambiar es el orden, la complejidad y cantidad de los filtros según el cargo; este proceso se da como lo manifiesta Atalaya (2001):

1. Planteamiento del proceso de selección de personal: es la definición del cargo y de los resultados de deben obtener los candidatos para acceder al puesto según las investigaciones realizadas y lo que requiera la compañía; produciéndose el perfil del cargo.
2. Reclutamiento: ya teniendo los perfiles de los cargos se inicia la búsqueda con un reclutamiento interno y/o externo, desde los correos corporativos de la compañía entre otros o en las aplicaciones vía internet para el proceso externo.
3. Evaluación: en esta etapa se realizan las pruebas psicotécnicas y de conocimiento para el cargo junto con el proceso de entrevista psicológica, y de esta manera observar el candidato de manera más detallada.

4. Selección: aquí se realiza la verificación de los datos como: documentos, referencias laborales y familiares etc.
5. Decisión: se realiza un informe de los preseleccionados para presentarlos al jefe de área o al jefe inmediato.
6. Inducción: ya seleccionado al nuevo integrante de la compañía se le da a conocer más a fondo la compañía, su misión, visión, ambiente laboral, normas y reglas a seguir dentro y fuera del establecimiento, etc.

Retomando el proceso de entrevista psicológica los objetivos principales del entrevistador según lo manifiesta la Universidad politécnica de Cartagena (s.f) son el hecho de conocer al candidato, de esta forma determinar si cumple con las actitudes para el vacante que en ese momento posee la organización, de igual modo el psicólogo tiene como responsabilidad el hecho de verificar si la personalidad del candidato es acorde al ambiente de trabajo que va a manejar; por otro lado se tiene que evaluar si las competencias que posee el candidato son acordes a la necesidad del puesto y por último, el entrevistador es el encargado de presentar una adecuada imagen de la empresa a la cual pertenece.

Es así como a la hora de realizar un proceso de selección es vital importancia tener en cuenta: 1) descripción y análisis de los puestos a ocupar, 2) las habilidades y comportamientos que debe tener el sujeto, 3) requisitos y características de los candidatos, 4) análisis de puestos en el mercado, 5) hipótesis de trabajo y 6) competencias individuales. (Chiavenato, 2011).

Con todo lo mencionado anteriormente hay que tener en cuenta que no todos los candidatos poseen las competencias y aptitudes para todos los perfiles, es por ello que para el psicólogo a cargo es indispensable observar durante la entrevista las competencias que posee el aspirante son acordes al perfil laboral, para que de esta manera se produzca una adaptabilidad favorable del funcionario.

Para ello se tendría que definir el término “competencia laboral”, el cual es comprendido cómo la capacidad y cualificación que tiene el sujeto, donde su base es un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes vinculados a su área laboral; pero su complejidad se encuentra cuando se ponen en práctica en un entorno laboral específico y la planeación de actividades previas. (Bunk, 1994)

De esta manera, la vacante que más maneja Ventas y Servicios es comercial por ello según Gerald (2005) refiere un perfil de ventas en el test “coeficiente de competencias para vendedores” (CCV) debe poseer las competencias:

- ✓ La orientación al logro: la cual es la preocupación por obtener altos estándares o metas del desempeño, así como desafiar esas mismas metas, saliendo de su zona de confort.
- ✓ La confianza en sí mismo: se comprende como el convencimiento de sus capacidades y habilidades para alcanzar los objetivos trazados.
- ✓ La persuasión: es una de las competencias fundamentales de un vendedor, puesto a que es la necesidad de expresarse verbalmente con la intención de influir en la conducta y decisiones de los demás, que en este caso serían los clientes.
- ✓ Iniciativa: equivale a ser proactivo adelantándose a los hechos asumiendo riesgos para alcanzar los objetivos propuestos que en este caso serían llegar a cierta cantidad de ventas mensualmente.
- ✓ sujetos enérgicos
- ✓ fortaleza del ego: la cual se entiende como la capacidad de mantener una actitud positiva ante las dificultades o rechazos.

Cabe aclarar que el test mencionado anteriormente ya está implementado en la organización Ventas y Servicios S.A evaluando las competencias que debe poseer un comercial externo, pero no se debe dejar a un lado las competencias transversales, el cual según Instituto de fomento, empleo y formación (2012) refiere que son aquellas capacidades que tiene el individuo el cual se consideran son útiles en múltiples empleos, es por ello que son transversales, algunas de estas son: el trabajo en equipo, la comunicación, la planificación, organización de las labores, aprendizaje permanente, entre otras.

Basándome en lo referido anteriormente nace la necesidad de una matriz de calificación de algunas competencias transversales y algunas cualidades del candidato a la hora de realizar la entrevista, pues el candidato debería ser evaluado desde el proceso de reclutamiento, para que de esta manera sea más óptimo el proceso de selección, de ahí crece la necesidad de evaluar dichas competencias.

METODOLOGÍA

1. Selección de personal

Población:

Candidatos que se postularon a las vacantes que solicitaba la compañía, en su mayoría es la fuerza comercial externa de sus clientes el Grupo Aval, en ellas se encuentran diversas campañas y cada uno con sus debidos perfiles, donde participaban sujetos de 18 años en adelante, de ambos sexos que cumplan con el perfil establecido para el cargo.

Instrumentos

Los instrumentos a utilizar fueron:

- ✓ **El inventario del trabajador productivo y confiable (ERI):** evalúa características de la personalidad como: honestidad, productividad, compromiso a largo plazo, madurez emocional, servicio al cliente responsabilidad y desempeño seguro de accidentes laborales. El cual se aplicaba para todos los cargos.
- ✓ **Coefficiente de competencias del vendedor (CCV):** el objetivo de esta prueba psicotécnica es identificar a los vendedores exitosos a través de seis competencias asociadas estrechamente al éxito a nivel comercial, como lo son: iniciativa, energía fortaleza del ego, persuasión, confianza en sí mismo, orientación al logro. Esta prueba solo se les realizaba a perfiles comerciales, donde el mínimo puntaje para aprobar según el perfil empresarial es de 40%.
- ✓ **Cilfin:** autorización que da el candidato a la empresa para conocer su estado financiero, el cual se usa para el estudio de seguridad que requiere el cliente banco.
- ✓ **Habeas data:** es la autorización para el acceso a los datos personales de hoja de vida de los candidatos, pues la ley 1581 de protección de datos personales lo exige.
- ✓ **Formato de entrevista psicológica:** formato estándar para realizar las entrevistas psicológicas.
- ✓ **Assessment center para la campaña de tarjeta de crédito y libranza:** en él se les manifestaba algunos aspectos de la compañía y del cargo del cual están participando, posteriormente se les asignaban una serie de ejercicios para resolver y las coordinadoras junto con talento humano evaluarían su desempeño para tomar la decisión del candidato que va a ingresar.

Procedimientos

Al momento en que talento humano reciba la requisición, el cual es el documento de la formalización de la vacante que se requiere y para qué campaña se solicita, se puede dar comienzo al proceso de selección.

Como es sabido en el proceso de selección primero se realizará el filtro de hojas de vida por medio de Computrabajo y de la base de datos que se maneja con las hojas de vida en físico; a continuación se realiza el contacto telefónico para hacerle saber la oferta laboral que se tiene en ese momento e informarle la entidad bancaria que estaría laborando. Llegando a este punto, si su interés en la propuesta persiste se le refiere que acuda a Ventas y Servicios para realizar las nuevas pruebas psicotécnicas y la entrevista psicológica junto con su complementación de competencias, siendo éste el segundo filtro.

Posteriormente si aprueban las pruebas y la entrevista psicológica, estos preseleccionados se les citarán para el Assessment Center y/o entrevista con el jefe inmediato según la campaña, en el cual asisten las debidas coordinadoras, los jefes de área y talento humano, en él se observa el desempeño en una serie de ejercicios; cabe resaltar que a partir del mes de septiembre se realizó la clínica de ventas a los candidatos de tarjeta de crédito por pedido del cliente interno Banco de Occidente; el paso a seguir es que tanto las coordinadoras como el jefe de área del banco y talento humano decidirán el candidato que procederá al proceso de contratación y exámenes médicos.

2. Inducción corporativa:

Población:

Se les realizó inducción corporativa a las personas que procedieron a la firma del contrato y que son los nuevos integrantes de Ventas y Servicios S.A.

Instrumentos:

- ✓ **Formato de inducción corporativa:** formato estándar para todas las regionales que la proporciona la central que se encuentra en la ciudad de Bogotá, la cual se le realizó a todos los sujetos que pasaron los diferentes filtros de selección y fueron seleccionados.

- ✓ **Evaluación de la inducción:** posteriormente de la presentación de la inducción corporativa se realiza una evaluación que todos deben aprobar y si no se la debían repetir.

Procedimiento:

Al culminar el proceso de selección, exámenes médicos y la firma del contrato, el primer día de ingreso a la compañía se realiza una inducción corporativa, para que de esta manera el nuevo funcionario tenga el debido conocimiento de la empresa y sus proceso antes de dar comienzo a su empalme y/o su escuela de formación en caso de los ejecutivos.

3. Competencias transcendentales:

Población:

Se les realizo la evaluación por competencias transversales a los candidatos que se entrevistaban, ya sea presencialmente o telefónicamente para aquellos que no se encontraban la ciudad de Bucaramanga.

Instrumentos:

- ✓ **Plantilla y preguntas para evaluar las competencias:** se creó una platilla de las competencias transversales para evaluar, paralelamente una serie de preguntas de guía en competencias que no fueran tan evidentes.

Procedimiento:

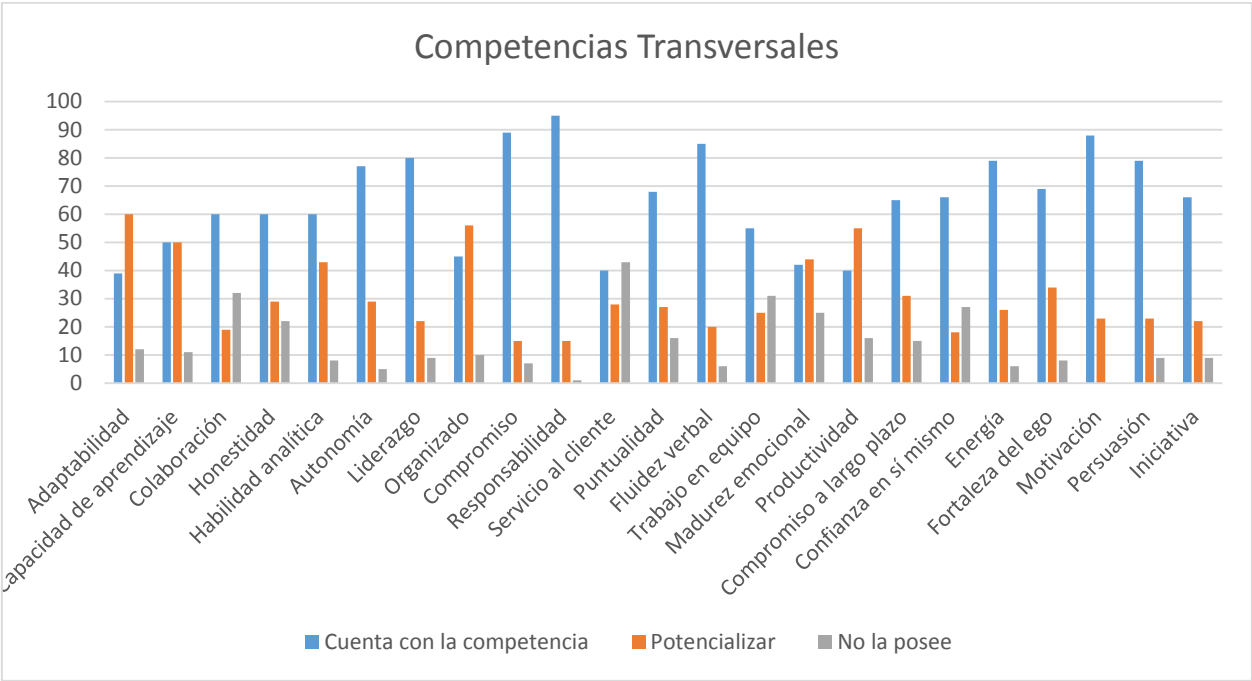
Se creó una plantilla de calificación (anexo 1) de diversas competencias transversales para realizar durante la entrevista psicológica estándar Ventas y Servicios, hay que aclarar que hay características que se deben detectar con lenguaje no verbal y/o conductas del candidato. Paralelamente a ello para la facilidad de la detección de algunas de estas competencias se crearon algunas preguntas (anexo 2) la cual se formularan al candidato y así poder dar la calificación subjetiva adecuada. (Alles, 2006)

RESULTADOS

El proceso de evaluación de competencias transversales se llevó a cabo simultáneamente con la entrevista psicológica que posee Ventas y Servicios, con el fin de poseer un diagnóstico más detallado del candidato, la cartilla de evaluación va acompañada de unas preguntas de seguimiento, las cuales se realizan si la competencia no se evidencia tan fácilmente durante la realización de la entrevista.

La plantilla de calificación se empezó a emplear desde el mes de Septiembre hasta la terminación que fue el 22 de Noviembre de 2017.

1.1 La realización de la plantilla de calificación (Anexo 1) de las competencias transversales y sus preguntas de seguimiento para una mayor seguridad a la hora de calificarlas. (Anexo 2)

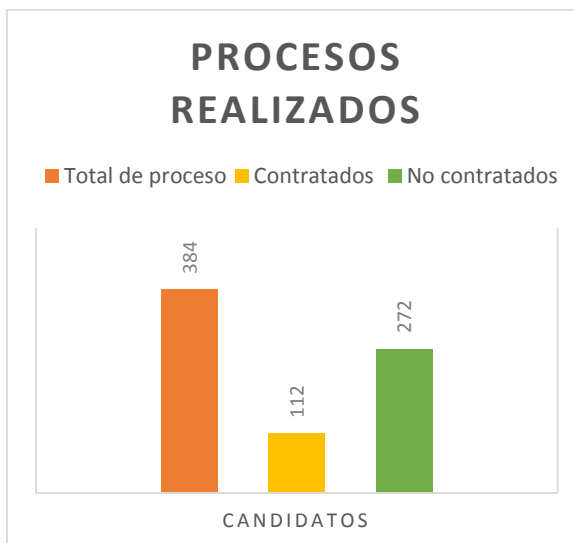


1.2 **Gráfica 1. Competencias transcendentales:** de acuerdo con los resultados obtenidos las competencias que más resaltaron fue: la responsabilidad, el compromiso, motivación, persuasión, confianza en sí mismo y fluidez verbal; las cuales son fundamentales en los perfiles comerciales que maneja en su mayoría en la compañía. Por otro lado las que hay que potenciar son a adaptabilidad,

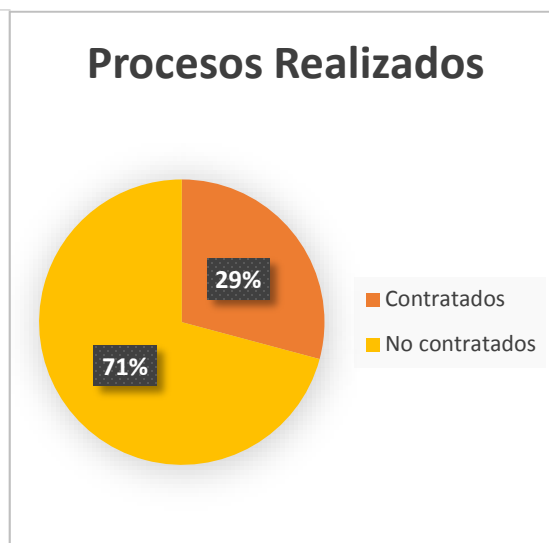
productividad, en la organización y madurez emocional. Paralelamente la mayoría de los evaluados trabajan mejores con las metas personales en sus comisiones que las grupales, y se debe trabajar mejor en el servicio al cliente. Cabe señalar que el total de evaluados es de 111, 39 de ellos ingresaron a la compañía, mientras que 72 de ellos no pasaron al proceso de contratación o por algún motivo.

2. Proceso de selección realizados

Grafica 1



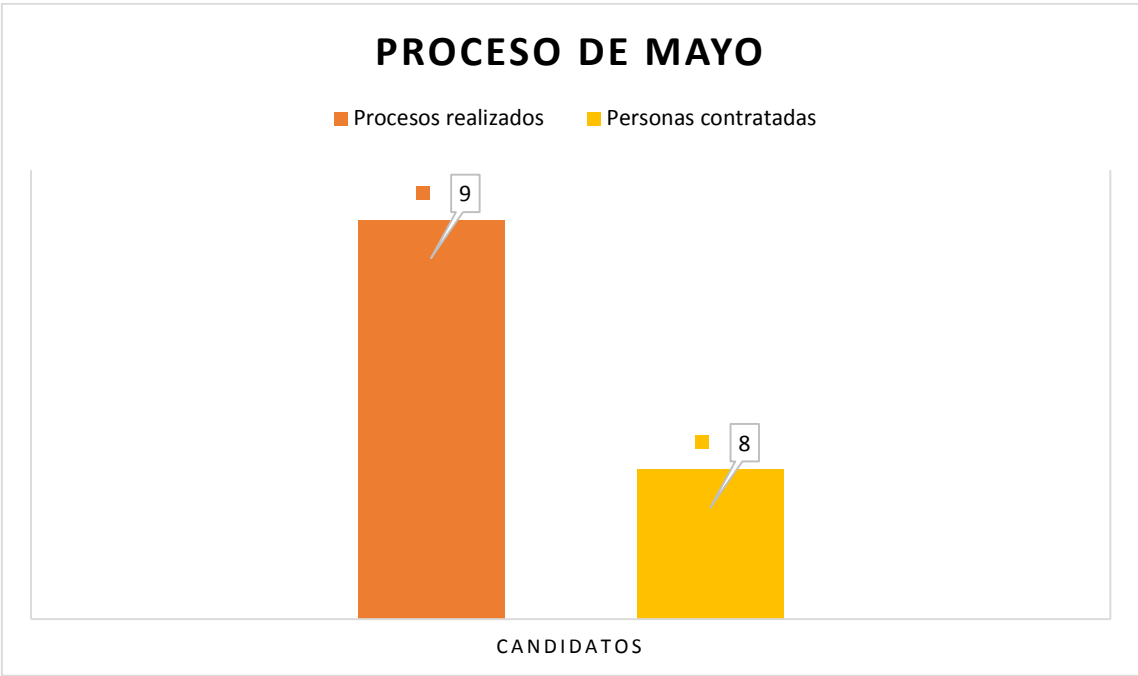
Grafica 2



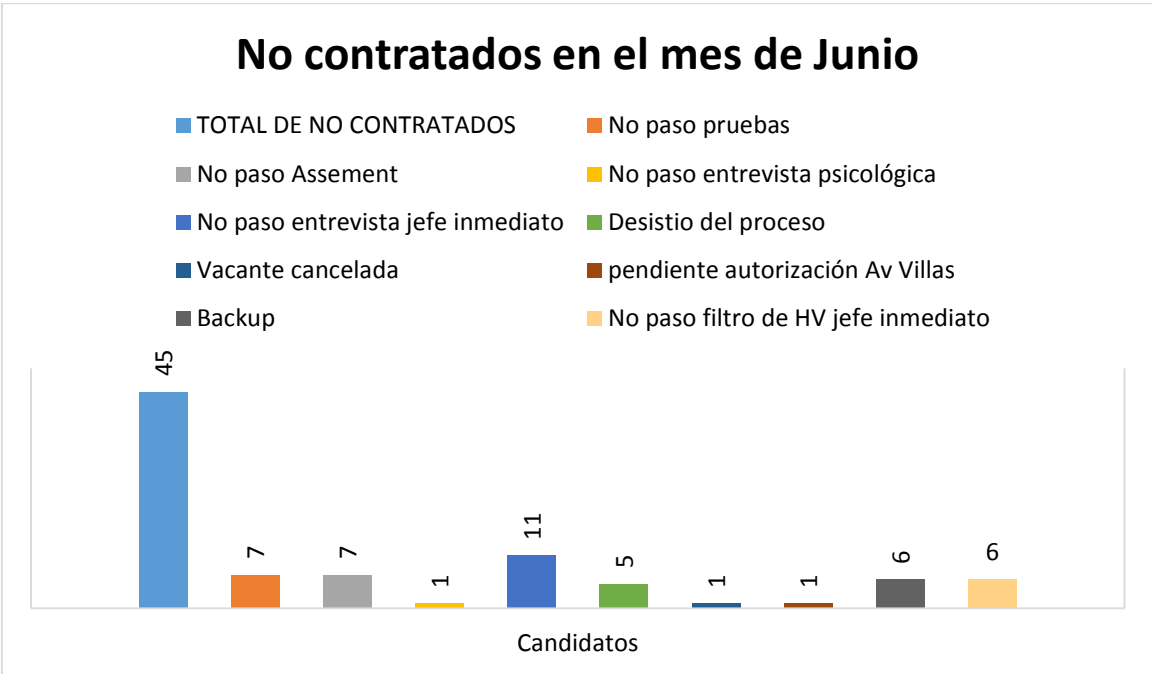
2.1 **Grafica 1. Procesos realizados:** Los procesos realizados fueron de 384 candidatos, donde se contrataron 112 y no aprobaron algunos de los filtros selección 272 sujetos.

Grafica 2: el 71% de los sujetos no fueron contratados por Ventas y Servicios, mientras el 29% de los candidatos procedieron a la firma de contrato.

En base a la información anterior, a continuación se ilustraran los procedimientos que llevaron a cabo cada mes y el resultado de ello.

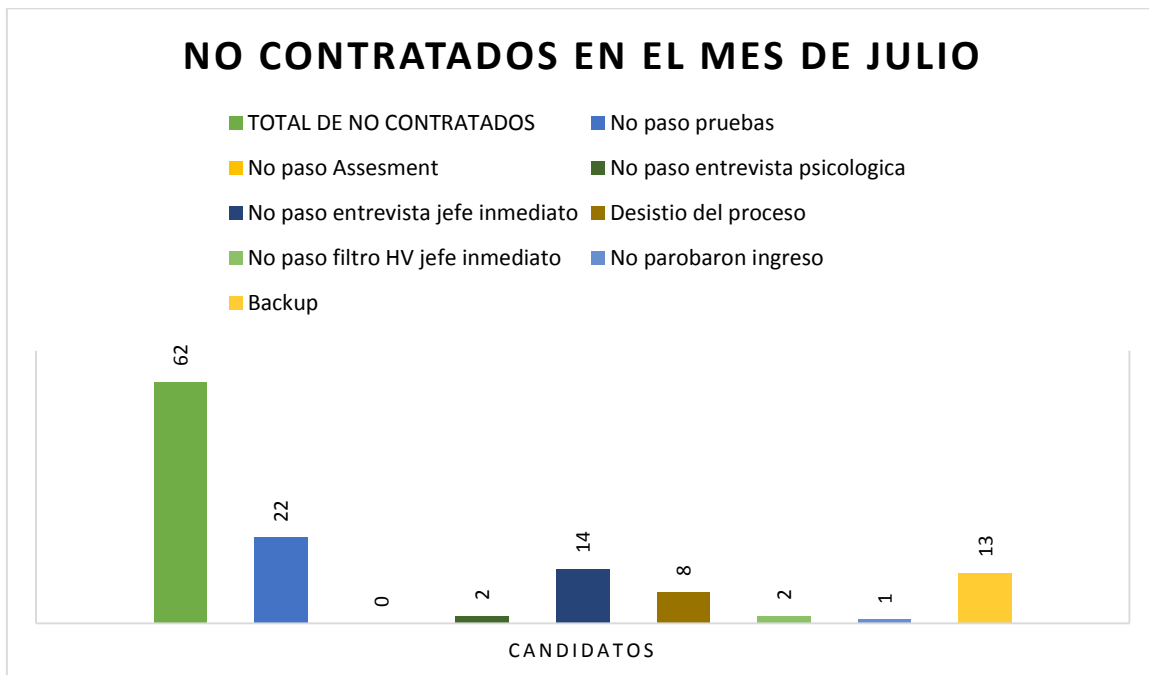


2.2 **Grafica 3:** *Proceso de Mayo:* Durante el mes de mayo se realizaron 9 procesos por parte de la pasante y 8 de ellos pasaron el proceso a contratación encargado de la Analista I de administración de personal.



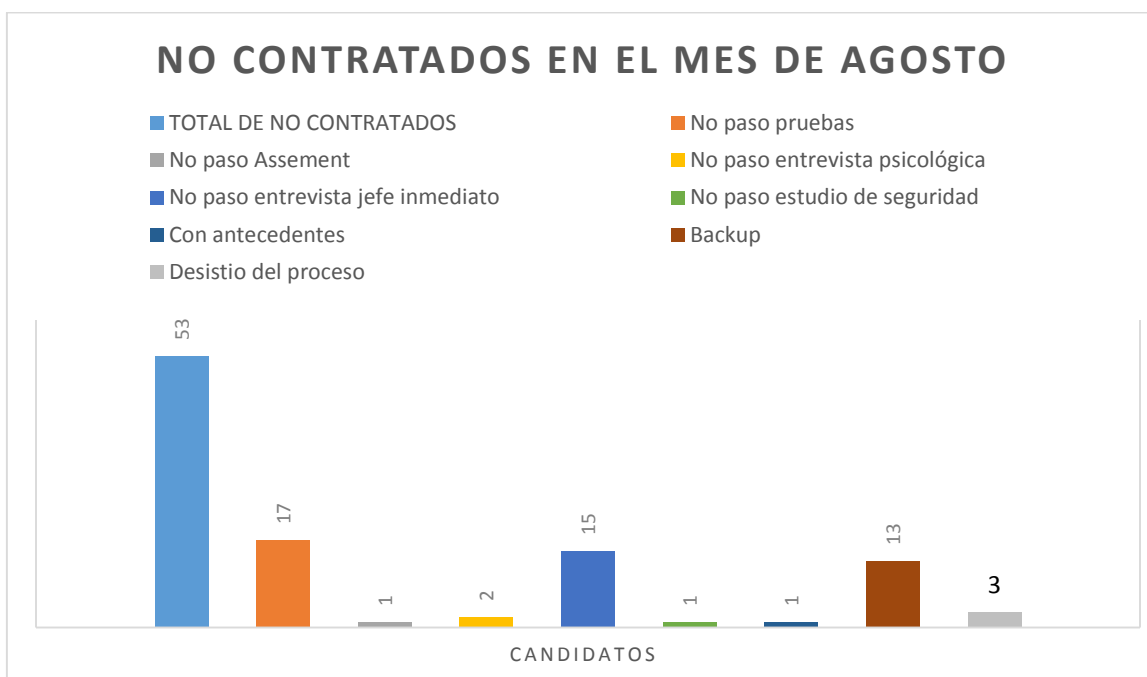
2.3 **Grafica 4.** *No contratados en el mes de Junio:* 45 individuos no fueron contratados por: no pasar pruebas (7), no pasar assessment (7), no pasar entrevista psicológica (1), no pasar entrevista jefe inmediato (11), desistir del proceso (5), vacante cancelada (1), pendiente de autorización (bancos de grupo aval) (1) o quedo en backup (6) y no pasaron filtro de hoja de vida con el jefe inmediato (6).

Por otro lado se llevaron a cabo 61 procesos de selección donde contrataron a 16 sujetos los cuales se les realizaron en total 37 referencias laborales.



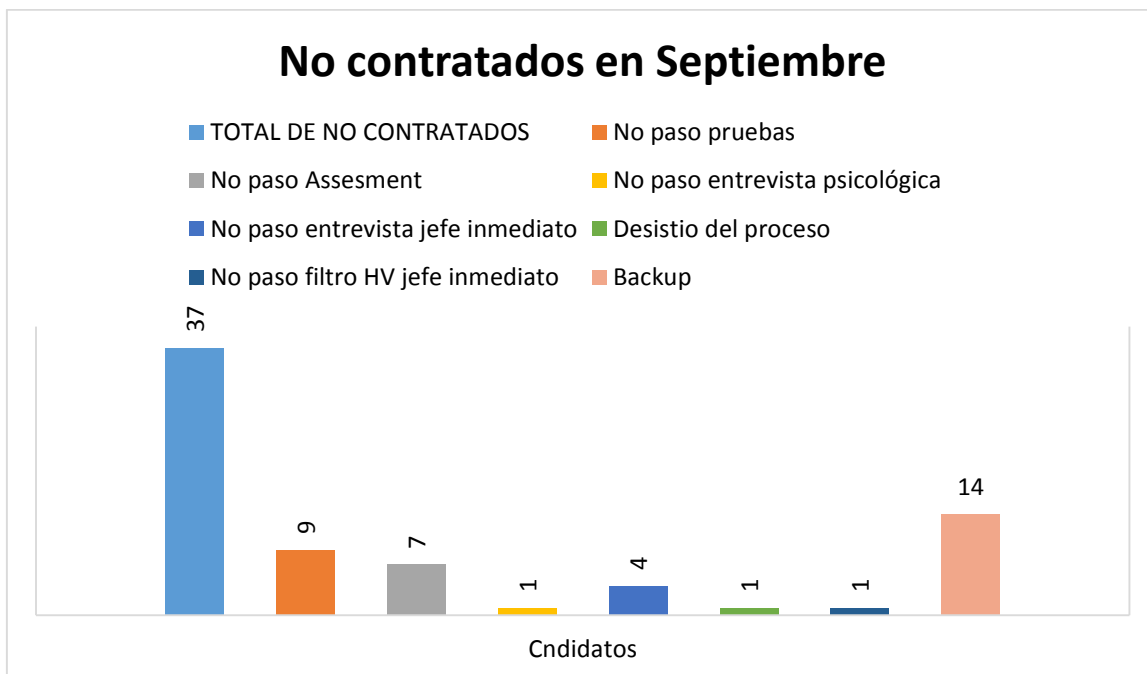
2.4 **Grafica 5.** *No contratados en el mes de Julio:* los candidatos no contratados por no pasar pruebas fueron 22, no aprobaron assessment 0, no pasaron entrevista psicológica 2, no aprobaron entrevista con el jefe inmediato 14, 8 individuos desistieron del proceso, en el filtro de hojas de vida para los jefe inmediatos 2 candidatos no aprobaron, no aprobaron el ingreso de 1 sujeto y quedaron el Backup 13 proceso.

El total de los procesos realizados del mes de Julio fue de 92 participantes de las cuales 30 de ellos quedaron contratados con ello se les realizaron 61 referencias laborales y 62 de ellos no fueron contratadas.



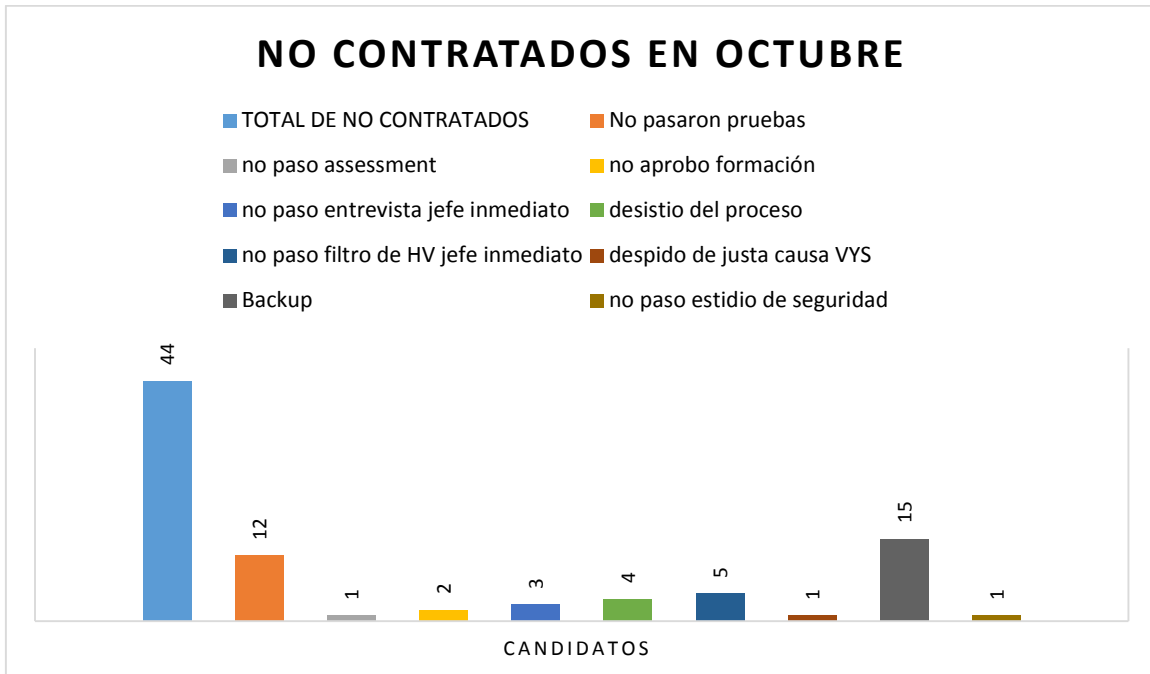
2.5 Gráfica 6. *No contratados en el de Agosto:* el total de sujetos no contratados fueron de 53: 17 personas no pasaron pruebas, 1 no paso assessment, 2 no pasaron entrevista psicológica, 15 no pasaron entrevista con el jefe inmediato, 1 no paso estudio de seguridad, 1 con antecedentes, 13 quedaron en Backup y 3 desistieron del proceso.

Cabe señalar que en el mes de Agosto se realizaron 72 proceso en total, donde 19 candidatos fueron contratados, anexo a ello se elaboraron 38 referencias laborales y 53 individuos no fueron contratados por la compañía como se observa en la gráfica.



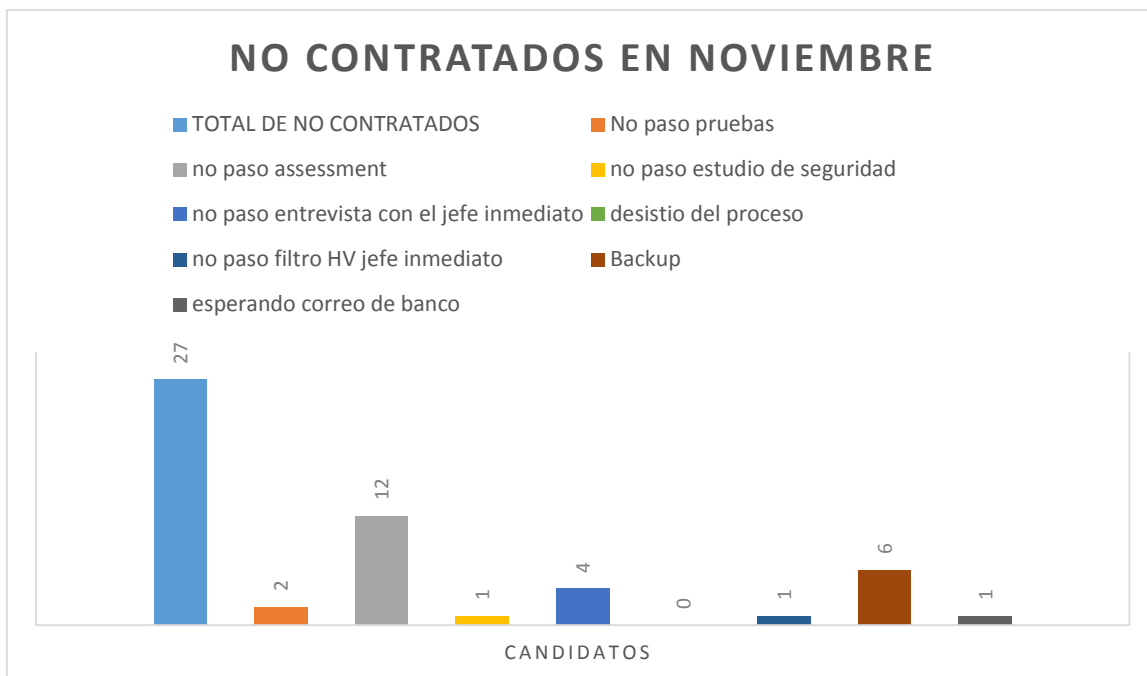
2.6 **Gráfica 7.** *No contratados en Septiembre:* el total de individuos no contratados fueron de 37 por: no aprobar las pruebas 9, no pasar assessment 7, no pasaron entrevista psicológica 1, no pasaron entrevista con el jefe inmediato 4, desistieron del proceso 1, no pasaron filtro de hoja de vida con el jefe inmediato 1 y quedaron el Backup 14 candidatos.

Durante el mes de Septiembre del 2017 se realizaron en total 52 procesos de selección, donde 15 sujetos fueron contratados y se realizó 24 referencias laborales de los sujetos que ingresaron y 38 de los candidatos no pasaron algunos de los filtros que se anunciaron en la gráfica superior. Cabe aclarar que a partir de este mes se empezó a realizar el Assessment Center para la campaña de tarjeta de crédito de banco de occidente, por ende este indicador aumento y la entrevista con el jefe inmediato disminuyo.



2.7 **Gráfica 8.** *No contratados en octubre:* el total de individuos no contratados fueron de 44 por: no aprobar las pruebas 12, no pasar assessment 1, no aprobaron formación 2, no pasaron entrevista con el jefe inmediato 3, desistieron del proceso 4, no pasaron filtro de hoja de vida con el jefe inmediato 5, quedaron el Backup 15 candidatos, despido con justa causa anteriormente 1, y no aprobó estudio de seguridad 1.

Con todo lo anterior cabe decir que se realizaron en total 62 procesos donde 18 sujetos ingresaron a la compañía, por lo cual se realizó 36 referencias laborales

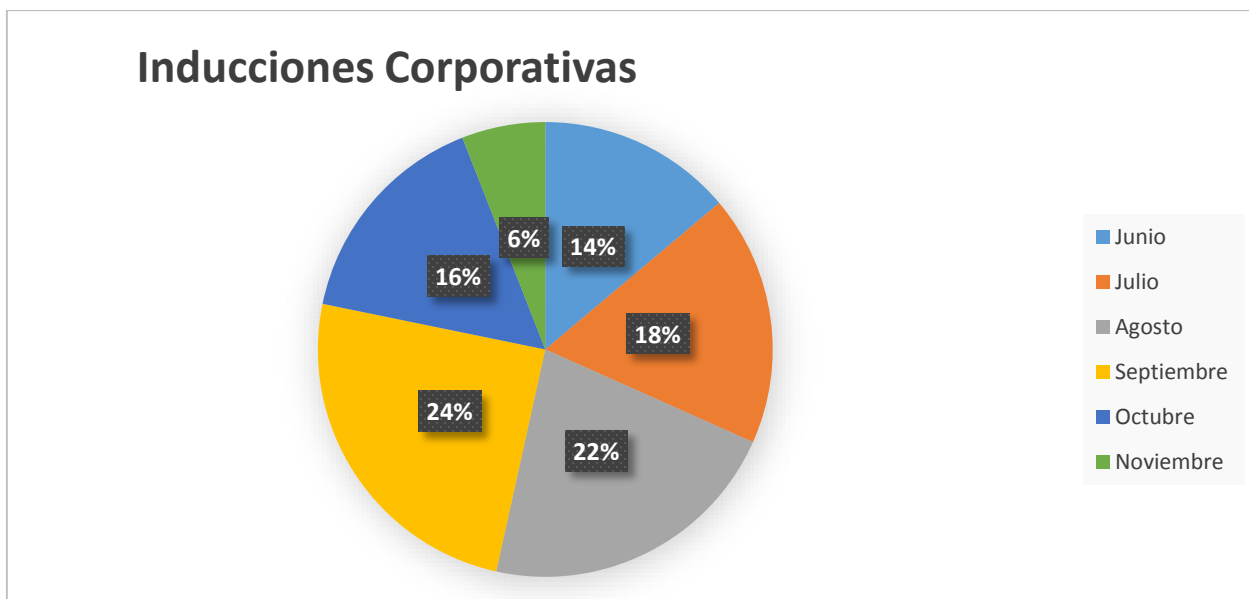


2.8 **Gráfica 9.** *No contratados en Noviembre:* el total de candidatos que no pasaron los diferentes filtros fueron 27: no pasaron pruebas 2, no pasaron assessment 12, no paso estudio de seguridad 1, no paso entrevista con el jefe inmediato 4, desistieron del proceso 0, no paso filtro de hoja de vida con el jefe inmediato 1, esperando el correo de banco para la autorización de ingreso 1 y 6 sujetos quedaron en Backup.

Cabe resaltar que en el mes de noviembre se realizaron en total 36 procesos donde 6 personas quedaron contratadas, por lo tanto se realizaron 17 referencias laborales; dado a que se realizó la entrega del cargo el día 22 de noviembre de 2017, hasta esa fecha quedaron 3 candidatos en proceso de selección.

En cuanto a las inducciones corporativas es el espacio en donde el funcionario nuevo conoce más de la empresa a la cual empezará a laborar, cabe aclarar que las vacantes que no son de Bucaramanga se realizan online, pero lo tanto esas inducciones están a cargo de Estefany Flórez (jefe directo) y las presenciales estuvieron a responsabilidad de la pasante Leidy Cajicá

3. Inducciones corporativas realizadas.



3.1 **Gráfica 10 y 11.** *Inducción corporativa:* se empezaron a realizar a partir del mes de junio con 15 ingresos y 14% inducciones corporaciones; en el mes de julio ingresaron 21 sujetos y se evaluaron 18% en inducción corporativa; en agosto 28 personas contratadas y 22% inducciones corporativas presenciales; en septiembre firmaron contrato 32 personas y se realizó IC a 25%; en octubre por el contrario disminuyó los ingresos por lo cual se realizaron 16% IC y en el mes de noviembre como se dio la terminación de contrato se realizaron 6% IC con 15 ingresos. Lo que da un total de 101 inducciones corporativas en la ciudad de Bucaramanga.

DISCUSIÓN

En talento humano de Ventas y Servicios S.A se llevan a cabo variedad de procesos tanto de selección como de bienestar, es por ello que se crea la necesidad de un pasante que realice el proceso de selección de las vacantes que se requieran en la ciudad en Bucaramanga así como las ciudades que este encargada como Tunja, Villavicencio, Honda, Mariquita, entre otras. De esta manera la persona que está encargada, debe ser orientada al logro, para que de esta manera cumpla con los tiempos establecidos y los indicadores, responsable, empática, ordenada, etc.

Es así como se lleva acabo el primer objetivo que es apoyo por parte de la pasante en los procesos de selección que conlleva el reclutamiento, el proceso de selección, para que de esta manera los preseleccionados continúen con el siguiente filtro, desde este ángulo el psicólogo pasante debe desarrollar de manera satisfactoria la detección de habilidades y competencias comerciales en los candidatos, pues como lo refiere Suarez (2008) en un primer momento se debe tener en cuenta el perfil de la vacante, para que en el curso de la búsqueda se identifiquen las competencias y habilidades concretas para el cargo, siendo este el desarrollo favorable del reclutamiento.

Habría que decir también que la alta rotación de una compañía varía según el tipo de desvinculaciones que ocurran, puesto a que hay finalización de contratos con o sin justa causa y los retiros voluntarios, convirtiéndose en una rotación considerablemente significativa, lo que implica que el proceso de reclusión se maneja a nivel externo, lo implica una mayor cantidad de tiempo en los proceso de selección, que se vuelven más costosos para la compañía, paralelamente su curva de productividad es más paulatina que los ejecutivos antiguos como lo manifiesta Chiavenato (2011), pero es ahí en donde entra el papel de bienestar de talento humano, ya que ellos son los encargados de aumentar el empoderamiento y el sentido de pertenecía de los funcionarios con la compañía como lo refiere Chiavenato (2002), y de esta manera disminuir la rotación de personal comercial en la compañía.

Llegando a este punto es importante resaltar que al mejorar las condiciones laborales de los ejecutivos, se disminuiría la rotación de personal como lo demuestra Chiavenato (2002), pues las condiciones salariales, laborales y de competitividad del mercado depende

la satisfacción del cubrimiento de las necesidades básicas del ser humano, de ahí nace el sentido de pertenecía con la compañía que cubre las necesidades básicas y laborales del funcionario y así por convenio el ejecutivo aumentaría su eficacia y el compromiso a largo plazo con la empresa, junto con ello mejoraría de manera notable el clima laboral de los equipos de ventas de la compañía. Disminuyendo de esta manera los sobrecostos de rotación con reclutamiento externo, que toman más tiempo y gastos.

CONCLUSIONES

Como se mencionó anteriormente Atalaya (2001) refiere que el proceso de selección posee seis etapas basándose en la creación del perfil laboral, el cual en este caso lo proporciona el cliente banco, según la necesidad para el cumplimiento nacional; posteriormente viene el reclutamiento, que en este caso en Ventas y Servicios se realiza por tres fuentes principales como lo es Computrabajo, hojas de vida en físico que llevan los candidatos y el plan referido, la idea de este plan es que los funcionarios que ya laboran en la compañía y crean conocer a personas con el perfil las refieran a talento humano; se prosigue con la evaluación, aquí se tiene en cuenta las pruebas ERI y CCV, la entrevista psicológica, Assessment center y la entrevista con el jefe inmediato el cual es opcional; después se lleva a cabo la reunión con las coordinadoras y talento humano para llegar a una determinación del sujeto que va a ingresar y así dar comienzo al proceso de contratación; ya cuando el candidato haga parte de la compañía se realiza la inducción corporativa; cabe señalar que cada una de estas etapas se realizaron satisfactoriamente, con algunas variaciones en el orden pero en sí se realizaron los filtros debidamente.

Por otro lado se encuentran las competencias transversales que según el Instituto de fomento, empleo y formación (2012) son las capacidades que posee todo individuo y que se necesitan en casi la totalidad de los cargos, como lo son el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, entre otros; con ello a la hora de crear la rejilla de evaluación para la competencias se facilitó el diagnóstico a la hora de decidir cuáles eran los preseleccionados, pues ayudo a verificar y reafirmar impresiones diagnosticas que se tenían en un principio, creando así un mejor pronóstico de quien le gustaría a cada coordinadora. Con esto en mente se puede concluir que la rejilla fue una gran herramienta de complementación para la psicóloga, ya que de ahí creaba una valoración más específica.

Finalmente se resalta que le logró el cumplimiento satisfactoriamente de los objetivos específicos, junto con actividades satélites asignadas, con el acompañamiento constante del psicólogo a cargo del área de talento humano, se procedió a llevar todos los conocimientos teóricos a la práctica a la hora de llevar los informes de los candidatos preseleccionados, desarrollando así competencias en la identificación de cada perfil.

RECOMENDACIONES

- Facilitar herramientas virtuales con acceso a internet a la pasante, para que de esta manera se pueda agilizar y potencializar el proceso tanto de reclusión como de selección, pues el correo corporativo de la pasante no recibe correos externos ni tiene acceso a la filtración de hojas de vida y plataforma para la calificación de pruebas psicotécnicas.
- Establecer horarios de atención para que de esta manera las coordinadoras y directoras de campaña asistan a los compromisos de selección de su grupo sin ningún imprevisto.
- Se sugiere integraciones a nivel sede entre los administrativos y lo ejecutivos para el mejoramiento del clima laboral.
- Se considera pertinente evaluar el motivo de la alta rotación en las diferentes campañas del Banco de Occidente en la ciudad de Bucaramanga; basándose en lo manifestado anteriormente el mayor número de rotación están en los cargos de ejecutivo junior de tarjeta de crédito y ejecutivo de libranza, cabe señalar que las inconformidades que más manifiestan los ejecutivos es el aspecto salarial y se retiran por mejores ofertas laborales.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. 2da edición. Bueno Aires. Ediciones Garnica S.A.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación psicológica*. 4 (2)
- Bunk, G.P (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*, 1, 8-14.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos Quinta edición*. Santafé de Bogotá. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá D.C. Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos (9na Ed)*. México. Mc Graw Hill Educación.
- Gerald, L. (2005). V & A Consulting Harvard University Medical School. El coeficiente de competencias para vendedores (CCV).
- Instituto de fomento, empleo y formación. (2012). Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias. 39, 1 – 49.
- Suarez, A. (2008). ¿Cómo optimizar los procesos de selección. Gestiponhumana.com recuperado de:
http://www.gestionhumana.com/gh4/BnacoMedios/Documentos%20PDF/14-como_optimizar_procesos_seleccion.pdf
- Universidad politécnica de Cartagena. (s.f). Entrevista de selección de personal. *Servicio estudiantes y extensión universitaria*. 1 – 8.

Anexo 1

Nombre:	C.C:
Cargo:	Fecha:

COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
Por favor califique las competencias marcando en la casilla que considere pertinente, teniendo en cuenta que: (1) No posee la competencia, (2) Considera que se podría potencializar, (3) Cuenta con la competencia.			
<i>Listado de competencias transversales</i>	<i>Grado</i>		
	1	2	3
Alta Adaptabilidad/Flexibilidad			
Capacidad de aprendizaje			
Colaboración			
Honestidad y claridad (ERI)			
Habilidad analítica			
Iniciativa/Autonomía			
Liderazgo			
Disciplina personal (organizado)			
Compromiso			
Responsabilidad			
Servicio al cliente (ERI)			
Puntualidad			
Fluidez verbal			
Trabajo en equipo			
Responsabilidad (ERI)			
Madurez emocional (ERI)			
Productividad (ERI)			
Compromiso a largo plazo (ERI)			
Confianza en sí mismo (CCV)			
Energía (CCV)			
Fortaleza del ego (CCV)			
Motivación (CCV)			
Persuasión (CCV)			
Iniciativa (CCV)			

Anexo 2

Preguntas complementarias de las competencias

Adaptabilidad

1. ¿Qué le atrae de nuestra compañía?
2. ¿Cuáles capacidades personas considera que resaltarían en el desempeño de esté vacante?
3. ¿Cuánto tiempo le tomará cumplir los objetivos concretos en este nuevo cargo?

Capacidad de aprendizaje

1. Cuénteme el ultimo error que ha cometido y ¿qué aprendió?
2. ¿Cómo se da cuenta que está realizando un buen trabajo con los conocimientos adquiridos en el empalme laboral?

Colaboración

1. ¿Prefiere trabajar solo o con un equipo de trabajo?
2. ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar? ¿con que tipo de personalidades s ele dificulta más el trabajo en equipo?

Honestidad

1. ¿Cuándo un compañero de su equipo de trabajo éste realizando actos desleales con la compañía que haría usted al respecto?

Habilidad analítica

1. ¿Se considera usted una persona que analiza las diferente problemáticas antes de dar su decisión? ¿por qué?
2. Coménteme una situación en que haya solucionado oportunamente de una problemática en su trabajo

Iniciativa

1. Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo
2. ¿Qué ha hecho en su trabajo actual o en los pasados, para que fuesen más efectivos o más gratificantes?

Liderazgo

1. Cuénteme sobre algún enfrentamiento que tuvo con algún miembro de su equipo
2. Defina en una palabra qué es para usted liderazgo

Compromiso

1. ¿Cuántas horas adicionales laboro por cuenta propia en su último empleo o su empleo actual para cumplir su meta?

Responsabilidad

1. Cuando las cosas no suceden como usted quiere, ¿cómo maneja estas situaciones? En el área laboral.
2. ¿Cuándo no se cumplen los objetivos laborales cómo afrontas estas problemáticas?

Servicio al cliente

1. ¿Cómo venderías nuestro producto?
2. ¿Puede darme un ejemplo de cómo resaltaría aspectos positivos de su producto si un cliente le sustenta aspectos negativos en medio de su conversación?

Madurez emocional

1. ¿Qué estrategia ha utilizado para no involucrarse en los estados de ánimo con los clientes?
2. ¿Qué es lo más le irrita de los clientes y cómo lo maneja?

Productividad

1. ¿En qué área recibió más cumplidos de sus superiores?
2. Cuénteme sobre un proyecto donde haya demostrado sus habilidades en el área comercial.

Compromiso a largo plazo

1. ¿Cuál es su objetivo más importante a largo plazo?
2. ¿Se ve a largo plazo laborando en nuestra compañía?

Confianza en sí mismo

1. ¿Cuáles son los aspectos más difíciles de su trabajo actual y cuáles cree que son las habilidades que más le ayudan a ello?
2. ¿Cree usted que tiene las capacidades para vender cualquier cosa? ¿Por qué lo cree? Deme algún ejemplo en que haya demostrado esa capacidad.

Energía

1. ¿Consideras que trabajas bajo presión y cómo lo haces?
2. ¿Dónde se siente más cómodo, en un ambiente de trabajo con mucha gente y ruido u otro muy tranquilo? ¿Por qué?

Fortaleza del ego

1. Una característica importante de un vendedor es el enfrentar el rechazo o la negativa de los clientes. ¿Qué ha hecho para enfrentar este tipo de situaciones?
2. En muchas oportunidades uno se siente avergonzado frente a los demás por distintas razones. ¿Podría darme algún ejemplo en que se haya sentido de esta manera? ¿Qué hizo para resolverlo?

Persuasión

1. ¿Cree ser capaz de mejorar el estado de ánimo de alguien? Deme algún ejemplo de ello.
2. ¿Cree que puede influir en las decisiones de los demás? Deme algún ejemplo en que haya cambiado la opinión de alguna persona.