

APOYO A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
OPERADORA AVÍCOLA COLOMBIA S.A.S.

SANDRA JULIANA SIERRA VALBUENA

242822

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

BUCARAMANGA

2018

APOYO A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
OPERADORA AVÍCOLA COLOMBIA S.A.S.

SANDRA JULIANA SIERRA VALBUENA

242822

EN LA MODALIDAD DE PASANTIA PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR  
AL TITULO DE:

PSICOLOGA

DIRECTORA DE PASANTIA

PS. LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

BUCARAMANGA

2018

## Agradecimientos

Ante la emoción que comprende el logro de un objetivo, se hace inevitable agradecer a cada una de las personas que contribuyeron de una u otra forma a conseguir esta meta tan anhelada. En este sentido, el obtener el título profesional en Psicología, no puede ser la excepción, mucho menos cuando dicho logro se convierte en el comienzo de una nueva etapa en el camino de la vida.

Vida por la cual se hace imprescindible agradecer, a quienes me la dieron; a mis padres, que demuestran su amor incondicional a través de cada uno de los gestos que tienen, al ofrecerme las oportunidades necesarias para seguir adelante en el camino y no desfallecer ante las dificultades, porque confían en mis capacidades y en la labor que han hecho; a mis hermanas, que me brindan su experiencia, apoyo, protección y cariño; y en general a cada uno de mis familiares que con una voz de aliento me dan el impulso para continuar. También agradezco a la familia que elegí, a esas amistades con quienes comparto conocimientos y experiencias, con quienes superamos situaciones personales difíciles y convertimos la tensión en un motivo para hacer algo diferente.

Asimismo, agradecer a la Universidad Pontificia Bolivariana, por sus fundamentos, valores y principios que permiten una formación integral del ser humano; a los docentes que orientan el proceso académico y enseñan a apasionarse por la profesión, a darle el valor y la responsabilidad que esta merece.

Finalmente, solo queda agradecer a cada una de las personas que se presentan en el camino y me recuerdan que la riqueza de la vida se encuentra en la posibilidad de aprender de cada una de estas historias y experiencias.

## Tabla de Contenidos

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo 1 Generalidades de la empresa.....	4
Capítulo 2 Diagnóstico de la empresa.....	6
Capítulo 3 Antecedentes.....	8
Capítulo 4 Justificación.....	10
Capítulo 5 Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Capítulo 6 Marco teórico.....	13
Capítulo 7 Metodología.....	18
Participantes.....	18
Instrumentos.....	19
Procedimiento.....	25
Capítulo 8 Resultados y Discusión.....	31
Capítulo 9 Conclusiones y Recomendaciones.....	52
Referencias.....	53
Anexos.....	57

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Medios de reclutamiento empleados en Operadora Avícola Colombia S.A.S.....	43
---	----

## Lista de figuras

Figura 1. Porcentaje de candidatos reclutados por área (Diciembre).....	31
Figura 2. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso (Diciembre).....	32
Figura 3. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía (Diciembre).....	32
Figura 4. Porcentaje de candidatos reclutados por área (Enero).....	33
Figura 5. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso (Enero).....	33
Figura 6. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía (Enero).....	34
Figura 7. Porcentaje de candidatos reclutados por área (Febrero).....	35
Figura 8. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso (Febrero).....	36
Figura 9. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía (Febrero).....	36
Figura 10. Porcentaje de candidatos reclutados por área (Marzo).....	36
Figura 11. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso (Marzo).....	37
Figura 12. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía (Marzo).....	37
Figura 13. Porcentaje de candidatos reclutados por área (Abril).....	38
Figura 14. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso (Abril).....	38
Figura 15. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía (Abril).....	39
Figura 16. Porcentaje de candidatos reclutados por área (Mayo).....	39
Figura 17. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso (Mayo).....	40
Figura 18. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía (Mayo).....	41
Figura 19. Porcentaje total de los procesos de selección.....	41
Figura 20. Porcentaje de la efectividad de los procesos de selección.....	42

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** APOYO A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN OPERADORA AVÍCOLA COLOMBIA S.A.S.

**AUTOR(ES):** Sandra Juliana Sierra Valbuena

**PROGRAMA:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** Luz Marcela Salazar Betancur

### RESUMEN

Como modalidad de grado para optar al título en Psicología, se desarrolla el proceso de pasantía en el área de gestión humana de la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S – Pimpollo. Dicha organización se establece como una de las más importantes del sector avícola a nivel nacional, identificándose por la producción y comercialización de productos de excelente calidad, ya que cuenta con una completa cadena productiva que va desde granjas de reproducción hasta centros de distribución y venta al público. Es por ello que, OPAV Colombia S.A.S – Pimpollo, reconoce la importancia de sus empleados en la consecución de sus objetivos y su posicionamiento en el mercado, ya que son estos los encargados de llevar a cabo los procesos y servicios por los que se caracteriza la compañía. En este sentido, se hace necesario que las empresas logren la integración entre las metas de los individuos y los objetivos de la organización, para la satisfacción, el rendimiento, el desarrollo y la transformación tanto de las personas como de las instituciones (Chiavenato, 2009). En consecuencia, es deber de las empresas establecer adecuados procesos de gestión del talento humano que cumplan con el objetivo de captar, desarrollar y retener personal idóneo para la organización (Prieto, 2013). Es así como, se hace inevitable efectuar procesos de reclutamiento y selección de personal, óptimos dentro de las compañías, ya que son estos los primeros procedimientos en la gestión del talento humano y de ellos depende la efectividad de las posteriores actuaciones. De manera que, la pasante de psicología dentro del área de gestión humana de OPAV S.A.S. apoyó alrededor de 320 procesos de selección con el objetivo de obtener personal apto para la compañía, a través del cumplimiento de las metodologías organizacionales.

### PALABRAS CLAVE:

Procesos, reclutamiento, selección, organización, Opav Colombia S.A.S - Pimpollo.

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** SUPPORT TO THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES OF PERSONNEL AT OPERADORA AVICOLA COLOMBIA S.A.S.

**AUTHOR(S):** Sandra Juliana Sierra Valbuena

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** Luz Marcela Salazar Betancur

### ABSTRACT

As a method to obtain the Psychology degree, an internship in the domain of human management was developed at the company -Operadora Avícola Colombia S.A.S - Pimpollo. This organization is considered as one of the most important in the poultry sector in Colombia. This company is recognized by the production and commercialization of high-quality products, since it has a complete productive chain that includes from breeding farms to distribution and sale centers. That is why, OPAV Colombia SAS - Pimpollo, understands the importance of its employees in the achievement of its objectives and its positioning in the poultry market, because they are who carry out the processes and services for which the company is well-known. In this sense, it is necessary that companies integrate the individual goals of employees and the objectives of the organization to obtain the satisfaction, efficiency, development and transformation of both of them, people and institutions (Chiavenato, 2009). Consequently, companies have a duty to set appropriate human talent management processes that achieve the objective of drawing, training and preserve suitable staff for the organization (Prieto, 2013). In conclusion, it is necessary to carry out optimal processes of recruitment and selection of personnel in the companies, as these are the first procedures in the management of human talent and the efficacy of later actions depends on them. Finally, the psychology intern within the human management area of OPAV S.A.S. supported around 320 selection processes to find suitable personnel for the company following the organizational methodologies.

### KEYWORDS:

Processes, recruitment, selection, organization, Opav Colombia S.A.S - Pimpollo.

## **Introducción**

Con el objetivo de dar cumplimiento a la formación universitaria se opta como propuesta de trabajo de grado por la modalidad de pasantía en el campo organizacional para obtener el título en Psicología; proporcionando al estudiante en formación de la experiencia necesaria para el enriquecimiento personal y profesional, a través de la oportunidad de interactuar a nivel laboral con los conocimientos ofrecidos durante la formación académica.

De manera que, este ejercicio permite al estudiante posicionarse en su rol profesional, asumiendo las responsabilidades pertinentes y llevando a cabo las acciones adecuadas frente a la situación específica de su entorno; ofreciendo asimismo la posibilidad de desarrollar y/o potencializar habilidades desde la práctica, facilitando la consecución de profesionales más competentes.

En organizaciones como Operadora Avícola Colombia S.A.S – Pimpollo, las acciones desde la psicología organizacional adquieren importancia en la medida en que permiten el desarrollo de la compañía a través de la motivación y el desempeño de sus empleados. De manera que, desde el área de gestión humana se efectúan procedimientos correspondientes a la selección, capacitación, evaluación y promoción de los empleados, entre otros; permitiendo al profesional en formación ampliar conocimientos, cubrir necesidades organizacionales y optimizar procedimientos; y a la empresa, reconocimiento en el mercado.

Por consiguiente, en el presente informe se expone el desarrollo de la pasantía llevada a cabo desde el día 01 de diciembre del 2017 hasta el 30 de mayo del presente año, en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S – Pimpollo (OPAV S.A.S), efectuando algunos procedimientos pertinentes para la consecución de los objetivos organizacionales.

## Capítulo 1.

### Generalidades de la empresa

Las necesidades de las organizaciones se identifican a partir de la interacción y el conocimiento que se tiene de las mismas, de manera que, se hace indispensable comprender más sobre sus actividades productivas y funcionamiento interno para actuar en favor de los objetivos organizacionales; en consecuencia, es necesario realizar una debida contextualización de Operadora Avícola Colombia S.A.S., ya que para este caso es la organización en la que se desarrollan las actividades asociadas a la pasantía.

La mencionada compañía se origina en el año 2011 debido a la unión de tres grandes empresas del sector avícola, siendo estas: FRIKO, PIMPOLLO y SUPERPOLLO; sin embargo no es sino hasta el año 2015, el instante en el que se reconocen como Operadora Avícola Colombia S.A.S (Opav, s.f.).

OPAV S.A.S., es una compañía del sector avícola orientada a la producción y comercialización de productos de origen animal de excelente calidad y valor nutricional a nivel nacional, contando con centros productivos en Risaralda, Antioquia, Santanderes, Atlántico, Valle y Tolima (Opav, s.f.). Estos centros se especializan en granjas reproductoras, plantas de incubación, plantas de concentrados, granjas de engorde, plantas de proceso, centros de distribución y puntos de venta.

Su filosofía y valores organizacionales aceptan la importancia del talento humano para la optimización de los recursos y la consecución de los objetivos corporativos, por tanto, es una organización que aprecia el mejoramiento continuo, el reconocimiento y la aceptación de la diversidad, las acciones leales, honestas y legales; así como el respeto por las personas y el medio ambiente para la sostenibilidad de la compañía (Opav, s.f.).

Finalmente, Operadora Avícola Colombia S.A.S – Pimpollo cuenta con una trascendencia en el mercado de 42 años, siendo Pimpollo la marca líder en la región de Santander, confiable e innovadora en la producción, distribución y comercialización de carne de pollo (Opav, s.f.); actualmente su oficina principal se encuentra ubicada en el municipio de Envigado, Antioquia.

## Capítulo 2.

### Diagnóstico de la empresa

De acuerdo a lo anterior, se logra percibir a Operadora Avícola Colombia S.A.S., como una de las compañías más grandes del sector avícola en Colombia, por tanto, su cadena productiva demanda de procesos eficientes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y su posicionamiento en el mercado; lo que implica la consecución de medios económicos, tecnológicos y humanos competentes, siendo estos últimos los más importantes para la institución, debido al aporte que proporcionan en conocimientos, capacidades y habilidades, permitiendo el desarrollo de estrategias a través de las cuales alcanzar los objetivos organizacionales (Prieto, 2013).

En consecuencia, el crecimiento de una organización incluye una apropiada gestión del talento humano, a partir del establecimiento de procedimientos que generen colaboradores más competentes, orientados al desarrollo de la empresa a través de la efectividad de los procesos y servicios (Morocho, s.f).

Operadora Avícola Colombia S.A.S – Pimpollo en la zona Santander, se encuentra ubicada en el Anillo vial predio 2 - 46 vía Girón, sector en el que se localiza el área de gestión humana y demás dependencias administrativas, así como la planta de proceso de esta zona del país. Sin embargo, este no es el único centro productivo en el departamento, dado que, en el municipio de Bucaramanga se encuentra una de las plantas de concentrados pertenecientes a este grupo empresarial; a su vez, alrededor de todo el departamento se ubican 29 granjas de engorde y alrededor de 12 puntos de venta.

Lo anterior reconoce el interés de incorporar medios económicos, tecnológicos y humanos ajustados a las necesidades de los centros productivos, con el objetivo de lograr un adecuado

funcionamiento interno y posicionamiento en el mercado. Por tanto, se evidencia la importancia de las personas en las instituciones, considerando que es por medio de estas que se indican los tipos de estrategias, estructuras y procesos organizacionales (González, 2015); y OPAV Colombia S.A.S. no es la excepción, por eso en las zonas Santanderes y Costa Alta se cuenta actualmente con 1001 empleados vinculados a los diferentes procesos, desempeñando actividades específicas que aportan al desarrollo de la compañía.

De esta manera, la participación del área de gestión humana de OPAV S.A.S., como en las demás instituciones, toma relevancia debido a la responsabilidad que asume en relación a la administración de los empleados en la organización, con el fin de obtener resultados efectivos. Por consiguiente, el área de gestión humana tiene como compromiso lograr colaboradores más productivos, y para alcanzarlo lleva a cabo diversos procedimientos que le permiten seleccionar, capacitar, evaluar, remunerar y retener al personal idóneo para la compañía (Dessler & Varela, 2011).

Aunque en efecto, todos los procedimientos ejecutados desde el área de gestión humana se encuentran orientados a la consecución de buenos resultados en el mercado laboral, y el bienestar de los empleados, se hace indispensable priorizar en los procesos de reclutamiento y selección de personal, puesto que, son fundamentales en la eficiencia de la fuerza laboral y la reducción de los altos costos que produce la rotación de personal (Dessler & Varela, 2011).

### **Capítulo 3.**

#### **Antecedentes**

La psicología como disciplina orientada al estudio del comportamiento humano, amplía sus espacios de acción a través de la propuesta de medidas que garanticen la salud mental y el bienestar de las personas (Taborda, 2014). Y es que al tratarse del ser humano como principal objeto de estudio, se hace inevitable que esta disciplina se encuentre presente en los diferentes ámbitos de desarrollo del individuo; ya que el inadecuado funcionamiento psicológico de la persona llega a interferir en su funcionamiento físico, cognitivo y social dentro de los diferentes espacios de interacción, provocando dificultades a nivel familiar, académico y/o laboral (Newstrom, 2011).

Sin embargo, dichos ámbitos de desarrollo e interacción, pueden convertirse en los responsables de los conflictos personales de los individuos, puesto que la relación entre estos se produce de manera bidireccional, y contexto e individuo presentan permeabilidad entre sí (Chiavenato, 2001). De manera que, a partir del entendimiento de la relación persona – contexto, se hace viable ampliar el campo de acción de la psicología hacia el espacio organizacional, ocupado por otras disciplinas científicas orientadas al aumento de la producción restando valor a la condición humana (Grados & Sánchez, 2000; González, 2015).

Por tanto, resulta conveniente continuar analizando al ser humano dentro de las organizaciones, siendo el trabajo una actividad capaz de proporcionar al hombre la posibilidad de alcanzar sus objetivos personales (Chiavenato, 2008), y de presentarse como medio para la construcción de la vida (Gómez, 2016); por tanto, la psicología dentro del campo organizacional, lo que pretende es reconocer a las personas como factor importante y elemento diferencial para

las empresas, fundamentales para sostener su competitividad en el mercado (Avilés, 2011; Newstrom, 2011).

El reconocimiento de las personas como capital importante para las organizaciones a través del aporte de conocimiento, capacidades y habilidades, permite el desarrollo de estrategias que beneficien tanto a los empleados como a la misma organización (Prieto, 2013); de manera que, la relación entre personas y empresas es de mutua dependencia, proporcionando beneficios recíprocos. Es así como, para el desarrollo de una organización es necesario realizar una adecuada gestión del talento humano, permitiendo la obtención de resultados a través de empleados competentes que garanticen el desarrollo de la organización por medio de la efectividad de los procesos y servicios (Morocho, s.f).

Dicho de otra manera, es deber de la empresa establecer adecuados procesos de gestión del talento humano que cumplan con el objetivo de captar, desarrollar y retener personal apto para la empresa (Prieto, 2013). En efecto, algunos de los procesos a los que hace referencia la gestión del talento humano son los asociados a la selección de personal, evaluaciones de desempeño, y demás procedimientos que permitan mantener motivadas a las personas hacia el perfeccionamiento de su desempeño laboral, garantizando el desarrollo a nivel personal, profesional y organizacional (Chiavenato, 2008; Prieto, 2013; Navas, 2016).

En consecuencia, se hace necesario desarrollar estrategias para la gestión del talento humano dentro de las empresas, especialmente en los procesos de reclutamiento y selección de personal, siendo estos procedimientos fundamentales para la implementación de “metodologías que faciliten la captación de personal idóneo ajustado a las necesidades organizacionales” (Agreda, 2016, p. 66), y orientados al desarrollo de la misma.

## **Capítulo 4.**

### **Justificación**

Una organización es un conjunto de “estructuras, procesos, funciones y responsabilidades” (Much, 2006, p.2) que permiten el establecimiento de métodos y técnicas orientadas a la coordinación eficiente de los recursos y las actividades, para el cumplimiento de determinados objetivos; es así como, en las organizaciones se priorizan las acciones sistematizadas, sin olvidar que son un ente social, y son las personas su principal recurso.

En otras palabras, una empresa, es un grupo de personas organizadas de manera determinada, encaminadas al cumplimiento de un mismo objetivo a través de la coordinación de sus acciones, las cuales se especifican en relación a las aptitudes de los mismos. De manera que, son las personas quienes generan a las organizaciones, competitividad y estabilidad en el mercado (Much, 2006).

En consecuencia, debido a la aparición de entornos más competitivos constituidos por los desarrollos tecnológicos, económicos y sociales, las organizaciones han visto la necesidad de otorgarles a sus colaboradores la importancia que merecen como recurso (Chiavenato, 2009), tomando decisiones que permitan el establecimiento de políticas y prácticas orientadas a una óptima gestión del talento humano, a través de las cuales se capte, motive y retenga al personal que cumpla con las necesidades de la organización (Ting-Ding & Déniz-Déniz, s.f).

Por ende, considerando la importancia del talento humano en el desarrollo de las organizaciones, resulta fundamental dirigir los esfuerzos hacia los procesos de reclutamiento y selección de personal, siendo estas las actividades por medio de las cuales se elige al personal “más calificado y capacitado” (Camargo, 2014, p.3) para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dichos procedimientos son organizados y ejecutados por el personal

responsable del área de Gestión Humana de las organizaciones; por tanto, estos deben contar asimismo con las competencias apropiadas para accionar estrategias efectivas en la consecución del personal apto para la empresa; así como para la gestión de los instrumentos y procedimientos oportunos que optimicen esta actividad (Camargo, 2014).

En definitiva, la responsabilidad en los procesos de reclutamiento y selección de personal que deben asumir las organizaciones, prevalece por el hecho de que dichos procedimientos tienen como objetivo la elección del candidato más idóneo para ocupar un cargo dentro de la organización (Dessler & Varela, 2011); haciendo referencia al ajuste persona – cargo/persona – organización, por tanto, deben estar sustentados en las necesidades de la empresa, siendo satisfechas por medio del uso de herramientas y técnicas, así como a través de la experticia del profesional a cargo de la selección del personal (Chiavenato, 2009).

## **Capítulo 5.**

### **Objetivos**

#### Objetivo General

Apoyar los procesos de reclutamiento y selección de personal para la consecución de personal apto en Operadora Avícola Colombia S.A.S., a través del cumplimiento de las metodologías organizacionales.

#### Objetivos Específicos

Efectuar los procedimientos pertinentes para el reclutamiento y selección de personal acorde a las solicitudes o cargos vacantes en la organización.

Verificar la efectividad de los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, a través de algunos indicadores propuestos por la organización.

Ajustar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades percibidas en el transcurso del desarrollo de los procesos efectuados.

## **Capítulo 6.**

### **Marco Teórico**

El desarrollo organizacional al igual que la evolución científica ha pasado por una serie de periodos relevantes para su determinación actual; dentro de cada uno de estos periodos dichos cambios organizacionales han definido los niveles de desarrollo de las empresas, señalando así los tipos de estrategias, estructuras y procesos por los que se reconocerán y competirán en el mercado (González, 2015).

Uno de los niveles de desarrollo a los que se orientan las organizaciones es el de la producción, a través del cual pretenden lograr un mayor rendimiento de bienes y servicios (Grados & Sánchez, 2000), con el objetivo de posicionarse en el mercado. Aunque en un principio el valor del talento humano dentro de las compañías era diferente, la necesidad de adaptarse a las evoluciones del entorno y lograr altos rendimientos, obligaron a las empresas a comprender la naturaleza humana y dirigir sus esfuerzos a las personas (Chiavenato, 2009), entendiendo la capacidad que tienen estas para ofrecer su fuerza laboral siempre y cuando las organizaciones las motiven y comprometan a hacerlo (González, 2015).

Así pues, al reconocer el valor del talento humano en la determinación del desarrollo organizacional de las empresas, es preciso pensar en un modelo organizacional más humano, por medio del cual se resuelvan las necesidades de los empleados, proporcionando bienestar laboral a los mismos y elevando la eficiencia de las compañías (Grados & Sánchez, 2000).

Desde esta perspectiva, las organizaciones son agrupaciones humanas que se relacionan entre sí, para el cumplimiento de objetivos específicos (Grados & Sánchez, 2000); por ende, los procesos de reclutamiento y selección de personal adquieren importancia para las empresas, ya que es por medio de estos que se elige y ubica a la persona apta para un determinado cargo. En

consecuencia, para alcanzar una coherencia integral entre persona y organización, se hace conveniente tener en cuenta las características bio-psico-socio-culturales que constituyen al ser humano y determinan su actuar en el entorno (Grados & Sánchez, 2000).

La identificación de algunas características de personalidad de los individuos durante los procesos de selección en las organizaciones, son de importancia puesto que ofrecen información relevante sobre el candidato (Newstrom, 2011), tales como formas de interacción, funcionamiento cognitivo y emocional, valores individuales y principales fuentes de motivación, aspectos a tener en cuenta para el ajuste de la persona a la organización (Ministerio de la protección social, 2010). En efecto, las técnicas utilizadas para la identificación de las principales características de los individuos, hacen parte de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Según Rico (2014), el reclutamiento y selección de personal son los procedimientos a través de las cuales se solicita, obtiene y contrata al personal adecuado para ocupar un cargo, dicha actividad es realizada por el departamento de gestión humana de una organización, y constituye una serie de etapas representadas generalmente de la siguiente manera: 1. Análisis y valoración del puesto o cargo vacante, 2. Reclutamiento, 3. Selección y 4. Contratación (Castaño, Merced López & Prieto, 2011). Asimismo, para Chiavenato (2001 citado por Agreda, 2016), el reclutamiento y la selección de personal representan dos fases de un solo proceso, que tiene como objetivo la consecución del talento humano en una organización.

En consecuencia, y retomando la importancia de las personas en el logro de los objetivos organizacionales, los procesos de selección toman asimismo relevancia, teniendo en cuenta que el personal elegido será quien se encuentre acorde a los requerimientos exigidos para el cargo y las necesidades de la organización, con el objetivo de conseguir niveles altos de “competitividad,

eficacia, productividad y satisfacción” (Agreda, 2016, p.67). Lo anterior puede alcanzarse a través del proceso de evaluación que implica la selección de personal, para la cual se comprenden aspectos tales como conocimientos, capacidades, características de personalidad, entre otros (Agreda, 2016).

Por lo tanto, los procesos de selección de personal vienen a ser el “conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información, y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir” (Corral, 2011 citado por Agreda, 2016, p.67), de modo que, hacer referencia a la recogida de datos relevantes, implica que antes se hace necesaria la demanda del personal, proponiendo el inicio del proceso, a través de la invitación a indagar acerca de las actividades, responsabilidades y características del puesto y posteriormente de quien lo vaya a ocupar (Dessler & Varela, 2011).

Por consiguiente, y de manera general, son cuatro (4) las etapas por las que se constituye un proceso de selección de personal, las cuales a su vez se encuentran representadas en una serie de fases o actividades, necesarias para la obtención del personal adecuado (Agreda, 2016). Las etapas a las que se ha hecho referencia son: 1. Planificación, 2. Reclutamiento, 3. Selección y 4. Control (Agreda, 2016). Siendo la etapa de planificación la primera en llevarse a cabo, implicando las actividades relacionadas con el análisis del cargo, así como la obtención de la información necesaria a indagar por medio de las técnicas utilizadas en etapas posteriores del proceso (Grados & Sánchez, 2000).

Identificadas las características del puesto y los requisitos a cumplir por quien lo vaya a ocupar, se continúa con la etapa de reclutamiento, a través de la cual se comunica por medio de convocatoria interna o externa según el caso, la oferta laboral, así como los requerimientos a cumplir; para Ruano (2014 citado por Agreda, 2016), “el número de candidatos debe ser

suficiente para que en las [etapas] siguientes sea posible elegir a los más idóneos, [de manera que], un buen reclutamiento aumenta la probabilidad de seleccionar al candidato de manera más exitosa” (p. 69).

Existen diferentes fuentes de reclutamiento, entre algunas se encuentran las agencias de empleo, los medios de comunicación (radio, televisión, periódicos), y las plataformas virtuales (Chaparro, 2013; Rico, 2014); sin embargo, a través del tiempo y los desarrollos tecnológicos, científicos y sociales, la efectividad de estas fuentes de reclutamiento han cambiado, y las ya mencionadas, no satisfacen su objetivo de la misma manera, dando paso al uso del internet y las redes sociales como medios para la difusión de ofertas laborales (García et al., 2016).

Finalizada la etapa de reclutamiento, y obteniendo un conjunto de candidatos considerados inicialmente aptos para el puesto, se inicia la etapa de selección, a través de la cual se procede a evaluar a los candidatos por medio de las diferentes técnicas, entre las que se encuentran las pruebas de conocimiento, psicotécnicas, entrevistas personales, exámenes médicos, entre otros, así como las verificaciones pertinentes de los datos, documentos y referencias laborales, sociales y familiares de los candidatos (Chaparro, 2013).

Seguido del proceso de evaluación, se continúa con la elección del candidato final, el cual se identifica como el más apto para ocupar la vacante de acuerdo a los resultados encontrados a lo largo del proceso, para finalmente, ser contratado e incorporado a la organización.

La participación del psicólogo organizacional continua en los procesos de inducción y demás procedimientos encargados por el departamento de gestión humana, los cuales deben ir orientados hacia el establecimiento de los ajustes entre empleado y organización, con el fin de

generar bienestar, satisfacción y producción en ambas partes (Castaño, Merced López & Prieto, 2011; García et al., 2016).

## **Capítulo 7.**

### **Metodología**

Con el fin de ofrecer una descripción de la metodología implementada para el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de la pasantía, a continuación se especifican aspectos como participantes, instrumentos y procedimientos.

#### **Participantes**

Durante el periodo comprendido entre el 1 de diciembre del 2017 hasta el 30 de mayo del presente año, se postularon 714 candidatos (as) a los procesos de selección de la compañía, con el fin de vincularse a la misma.

Como criterios de inclusión y exclusión a nivel general, se tienen algunos estipulados por las políticas internas de la organización, siendo estos los requisitos relacionados a: situación militar definida, ausencia de antecedentes judiciales y disciplinarios, ausencia de multas y/o comparendos elevados; de igual manera, se considera el nivel de estudio y la experiencia de los candidatos en relación al cargo al que se postulan. Asimismo, los reingresos de personal y la vinculación de familiares de empleados activos, solo se encuentran autorizados para el área de granja o engorde.

Por otro lado, debido a los turnos rotativos que se manejan en la mayoría de los puestos de trabajo que ofrece la organización, se considera necesario que los aspirantes no se encuentren realizando algún tipo de formación académica en horarios presenciales, esto con el fin de no alterar los horarios de trabajo y lograr una mejor acomodación a la organización.

## Instrumentos

A nivel general, para el desarrollo apropiado de los procedimientos relacionados al reclutamiento y selección de personal, así como demás actividades asociadas a la psicología organizacional, en OPAV S.A.S., se cuenta con una infraestructura idónea para el cumplimiento efectivo de los procesos, puesto que, permite contar con una oficina propia para la pasante de psicología, así como un espacio adecuado para que los candidatos diligencien los formatos y cuestionarios propios del proceso. Asimismo, se logra hacer uso de materiales importantes para el cumplimiento de las funciones, como lo son:

- Computador
- Impresora
- Teléfonos corporativos
- Papelería
- Documentos digitales y físicos
- Plataformas virtuales
- Directorios telefónicos

Entre los diversos documentos y medios que se emplean dentro de la compañía, se encuentran aquellos directamente asociados a los procesos de reclutamiento y selección de personal desarrollados por los responsables del área de gestión humana; entre esos están:

- **Formato para el requerimiento de personal:** la acción de requerir, demandar o solicitar el personal, es indispensable para el inicio de los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que a través de esto se logran identificar los aspectos a valorar durante las etapas posteriores del proceso; es necesario que se lleve un registro

escrito, esto con el objetivo de dejar constancia de la solicitud y garantizar una adecuada gestión del personal que egresa e ingresa a la organización.

Dicho formato contiene información relacionada al área en la que se requiere el personal, el cargo, el motivo por el cual se solicita, y la firma de los responsables, así como algunas especificaciones importantes a tener en cuenta durante el proceso de selección.

- **Formato de autorización de datos personales:** la recolección y uso de información personal durante los procesos de reclutamiento y selección, son indispensables debido a la actividad misma, ya que esta implica una valoración del candidato en relación a sus características personales.

Por tanto, con el objetivo de utilizar de manera responsable la información recolectada durante los procesos, así como respetar la intimidad de las personas que hacen parte de los mismos; el tratamiento de datos personales tiene un respaldo legal, determinado en Colombia por la ley 1581 del 2012, a través de la cual se establecen los principios y disposiciones en relación a “la recolección, almacenamiento, uso, circulación o [eliminación]” de datos personales (ley 1581, 2012 p.2). Asimismo, esta especifica la obligación de comunicar previamente a las personas sobre el manejo que se le da a su información, así como solicitar su consentimiento.

En conformidad con lo anterior, OPAV S.A.S. hace uso de un formato de autorización de datos personales que debe ser leído y diligenciado por los candidatos

al iniciar el proceso de selección, con el fin de garantizar el consentimiento de los mismos en cuanto al uso de su información personal. (Anexo 1)

- **Pruebas psicotécnicas:** como la selección de personal se hace efectiva por medio de las valoraciones que se le hacen a los candidatos, es necesario que para esta actividad se usen instrumentos y técnicas fiables y validas, que procuren respetar la integridad de las personas (Castaño, Merced López & Prieto, 2011). La fiabilidad hace referencia a la estabilidad del instrumento, el cual debe proporcionar la misma medida en sucesivas aplicaciones, siempre que se presenten las mismas condiciones (Ting-Ding & Déniz-Déniz, s.f). Por otro lado, la validez hace referencia a la exactitud con la que un instrumento evalúa un atributo o aspecto.

Dentro de los instrumentos de evaluación con los que cuenta OPAV S.A.S, se encuentran dos test psicotécnicos de selección de personal, los cuales presentan una amplia trayectoria en el área, garantizando la validez y confiabilidad de sus resultados (VYA Consultores, s.f.).

El *Employee reliability inventory (E.R.I) o Inventario del trabajador productivo y confiable (ITPC)*, es uno de los test de selección con los que dispone la organización; el cual se presenta a los candidatos en forma de cuestionario con 81 afirmaciones y dos opciones de respuesta: Verdadero (V) o Falso (F), que deben resolver de manera escrita. Por medio de este test se pretende “identificar conductas productivas y confiables en el ámbito laboral” (VYA Consultores, s.f.); de manera que, dentro de OPAV S.A.S. se utiliza para la valoración de los candidatos independientemente del

cargo a ocupar, puesto que su validación se realiza a través de una plataforma web en la cual se han especificado los cargos y sus respectivos niveles de evaluación (VYA Consultores, s.f.). (Anexo 2)

El E.R.I. es un test de selección, en el que se miden siete escalas respectivamente, y por medio de las cuales se predice la productividad y confiabilidad de los candidatos dentro de ambientes laborales (VYA Consultores, s.f.); estas escalas son:

1. Responsabilidad
2. Servicio al cliente
3. Madurez emocional
4. Productividad
5. Honestidad
6. Compromiso a largo plazo
7. Desempeño seguro en el trabajo

Asimismo, para los cargos relacionados al área comercial, además de ser valorados por el E.R.I., se anexa un test llamado *Coeficiente de competencias para vendedores (CCV)*, orientado a identificar personas excelentes en actividades asociadas a ventas (VYA Consultores, s.f.).

El CCV es un test que además de ser usado en procesos de selección, puede ser útil en procesos de desarrollo o capacitación del personal (VYA Consultores, s.f.); se presenta en forma de cuestionario con 92 afirmaciones y una hoja de respuestas. (Anexo 2.1) A través de este se miden seis competencias relacionadas al éxito en ventas, siendo:

1. Energía
  2. Iniciativa
  3. Persuasión
  4. Fortaleza del Ego
  5. Motivación al logro
  6. Confianza en sí mismo
- **Formato de entrevista escrita:** de acuerdo a lo anterior, el uso de los test psicotécnicos dentro de los procesos de selección, permiten una valoración adecuada de los candidatos que influye en la elección del personal; sin embargo, no son las únicas técnicas a emplear, de lo contrario los procesos de selección se convertirían en acciones impersonales que no permitirían abarcar la valoración integral de los candidatos, por consiguiente, resulta conveniente realizar una entrevista, por medio de la cual se especifiquen aspectos más personales.

De manera que, en OPAV S.A.S. dentro de los procesos de selección se diligencia una entrevista escrita que contiene información básica en relación a datos personales, formación académica y núcleo familiar. (Anexo 3) Esta información es verificada posteriormente por medio de la entrevista personal la cual permite indagar un poco más sobre las características personales del candidato, tales como sus actitudes, motivación, carácter y temperamento, así como aclarar preguntas que hayan surgido luego de la revisión del curriculum vitae o del desarrollo de la propia entrevista (Morgan & Cogger, 1999).

- **Agencias de empleo:** En OPAV S.A.S., para los procesos de reclutamiento de personal se hace uso de diferentes estrategias y medios que permitan reunir un elevado número de candidatos, entre ellos se encuentran las plataformas virtuales como [elempleo.com](http://elempleo.com), agencias de empleo como las de CAJASAN, Piedecuesta Emplea, y aquellas asociadas a instituciones prestadoras de servicios educativos, como universidades y demás institutos de formación técnica, tecnológica y/o profesional.
- **Archivos compartidos:** la gestión de la información recolectada durante los procesos de reclutamiento y selección de personal se lleva a cabo a través de documentos digitales a los que se tienen acceso restringido debido al componente personal que representan. Asimismo, se emplean archivos que permiten organizar y verificar las acciones realizadas a lo largo del tiempo, así como revisar aquellas que garantizan mayor éxito a los procedimientos.

### Procedimiento

En la sección de marco teórico, se describe de manera general las diferentes etapas de los procesos de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, es preciso recordar que la manera como se ejecutan estos procedimientos depende a su vez de las necesidades de cada organización, y Operadora Avícola Colombia S.A.S – Pimpollo, no es la excepción; de manera que, a continuación se especifican los instrumentos, técnicas y actividades que comprenden dichos procesos en esta compañía.

**Fase 1. Requerimiento:** La demanda del personal aparece tras la necesidad de cubrir un cargo vacante, el cual pudo haber surgido a partir de la expansión organizacional, la creación de nuevos cargos, las promociones internas o las deserciones laborales entre otros motivos (García et al., 2016), que llevan a los responsables del área en la que surge la necesidad, de solicitar al

departamento de gestión humana el cubrimiento de la misma; así pues, en OPAV S.A.S cada jefe de área diligencia de manera escrita un formato en el cual se especifican los motivos por los cuales se solicita dicho personal, así como los requisitos a tener en cuenta para la vacante; este formato debe ir firmado por los responsables y entregado a las analistas del área de gestión humana para iniciar el debido proceso.

Una vez aceptada la solicitud del personal, las analistas del área de gestión humana realizan una revisión del cargo vacante, lo que permite identificar las funciones a desempeñar, así como las características que prevalecen para que una persona ocupe dicho puesto (Castaño, Merced López & Prieto, 2011). En consecuencia, la información recolectada permite establecer el perfil del cargo, y los aspectos a indagar por medio de las entrevistas, pruebas ocupacionales o técnicas y pruebas psicológicas, entre otras estrategias (Grados & Sánchez, 2000).

**Fase 2. Reclutamiento:** Llevadas a cabo las actividades anteriores, inicia el reclutamiento del personal, el cual comienza con la transmisión en diferentes medios de la necesidad de ocupar una vacante; esta se comunica por medio de convocatorias internas o externas, donde se manifiestan las características (habilidades, conocimientos, experiencia) solicitadas (Rico, 2014).

En OPAV S.A.S., para los procesos de reclutamiento de personal se hace uso de diferentes estrategias y medios que permitan reunir un elevado número de candidatos, entre ellos se encuentran las plataformas virtuales como [empleo.com](http://empleo.com), agencias de empleo como las de CAJASAN, Piedecuesta Emplea, y aquellas asociadas a instituciones prestadoras de servicios educativos, como universidades y demás institutos de formación técnica, tecnológica y/o profesional.

Asimismo, se anuncia a través de medios de comunicación como emisoras y periódicos las ofertas laborales; y se programan jornadas de volanteo, donde se entregan y pegan alrededor de los diferentes municipios del área metropolitana, anuncios solicitando personal. Esta última estrategia de reclutamiento, al igual que el conocimiento común de que continuamente la organización se encuentra recibiendo hojas de vida, son unas de las más efectivas en la recolección de candidatos. Igualmente, se implementan las convocatorias internas, favoreciendo la motivación del personal y el desarrollo organizacional.

Una vez recibidas la mayor cantidad de hojas de vida, se inicia el análisis y verificación de los requisitos iniciales, los cuales dependen de las políticas internas y las necesidades o funciones del cargo; por tanto en esta revisión inicial se seleccionan a los candidatos que de acuerdo a su curriculum vitae, cumplen en relación a los conocimientos y experiencias solicitadas para el cargo; finalmente se procede a llamarlos y citarlos para su posterior evaluación y selección.

**Fase 3. Aplicación de pruebas psicotécnicas:** Después de realizar la debida citación de los postulantes para el puesto de trabajo, se inicia con la valoración de los mismos, esta vez por medio de las pruebas psicotécnicas empleadas por la organización.

Por tanto, una vez reunido el personal en la sala respectiva, se nombran a los candidatos con la intención de reconocer quienes asistieron al proceso, para posteriormente explicarles los motivos por los que fueron llamados y especificaciones generales de la vacante a la que se encuentran postulados. Asimismo, antes de iniciar con el diligenciamiento de los documentos respectivos (Tratamiento de datos personales, Test E.R.I. y/o Test CCV), se les explica lo qué son y qué intención tienen para el proceso del que son participantes.

Una vez diligenciados los documentos por todos los candidatos, estos son entregados a la responsable del proceso, quien a su vez les entrega a los candidatos el formato de entrevista escrita para ser diligenciado por los mismos. Durante el desarrollo de la entrevista escrita, la persona responsable del proceso se encarga de validar los resultados de los test a través de la plataforma VYA Consulting Group, la cual arroja información importante para la predicción de la productividad de la persona, puesto que indica los resultados en cada una de las escalas y/o competencias que evalúa el test, permitiendo identificar quienes deberían continuar en el proceso y quiénes no.

**Fase 4. Entrevista:** a los candidatos que continuaron en el proceso después de la validación de los resultados de los test, se les realiza una entrevista abierta por medio de la cual se pretende verificar y analizar información personal, así como características importantes para el desempeño de la persona al interior de la organización. Estas entrevistas están a cargo de las analistas de selección o la pasante de psicología según sea el caso.

Si el candidato obtiene un concepto favorable en dicha entrevista, continua a entrevista con jefe inmediato; dependiendo de la vacante se debe agendar entrevista con el supervisor del área o cadena productiva a la que pertenece el cargo. En esta parte del proceso, los candidatos reciben información específica acerca de las funciones y responsabilidades del cargo; también pueden llevarse a cabo pruebas de conocimiento o técnicas dependiendo la situación.

**Fase 5. Exámenes médicos:** se envían a exámenes médicos los candidatos que obtuvieron el concepto favorable del supervisor del área o jefe inmediato. Se les asigna la cita respectiva en la IPS y se les ofrece la información en relación al lugar en el que deben presentarse y la hora de llegada; asimismo se les indica que el proceso no ha culminado y que deben esperar de 8 a 12 días aproximadamente para ser llamados a continuar con las siguientes fases del proceso, sin

embargo, si pasados los 12 días no son llamados, esto significa que no continúan en el proceso, ya que solo son llamados los candidatos que obtengan un concepto favorable tanto en exámenes médicos como en el estudio reputacional que lleva a cabo la compañía.

De acuerdo a las políticas de la organización, así como a los protocolos de selección definidos por la misma, por cada vacante se deben enviar mínimo tres candidatos a exámenes médicos, ya que estos son un filtro en el proceso.

**Fase 6. Verificación de referencias:** luego que los candidatos enviados a exámenes médicos y estudio reputacional reciben un concepto favorable en los mismos, se continua con la verificación de referencias laborales y personales, las dos laborales, preferiblemente asociadas a las dos últimas experiencias laborales del candidato; y las dos personales, proporcionadas por amigos y/o conocidos de la persona que se encuentra en el proceso de selección.

**Fase 7. Recepción de la documentación para contratación:** si los candidatos obtienen comentarios positivos durante la verificación de las referencias, se continúa con la recepción de la documentación que solicita la organización para la contratación de los mismos. Esta solicitud se hace a través de vía telefónica y se les agenda una cita para que las personas lleven los documentos al área de gestión humana, específicamente a la aprendiz de gestión humana encargada de esta tarea.

Los candidatos tienen un tiempo aproximado de dos (2) a tres (3) días para reunir los documentos, entre los que están:

- Dos cartas laborales con fecha de los últimos seis meses.
- Dos cartas de referencias personales con fechas actuales.
- Cuatro copias de la cedula al 150%

- Antecedentes disciplinarios y jurídicos (policía, procuraduría, contraloría).
- Copia de la libreta militar.
- Fotocopia de los certificados de estudio.
- Certificación de afiliación a EPS, Fondo De Pensión y Cesantías.
- Fotocopia del carnet de manipulación de alimentos (No aplica para granja ni personal administrativo y de planta de concentrados).
- Fotocopia del certificado del curso de manipulación de alimentos (No aplica para granja ni personal administrativo y de planta de concentrados).
- Fotocopia del carnet de la vacuna del tétano.
- Dos fotos de frente 3x4 fondo azul.
- Reportar beneficiarios póliza suramericana (nombre, cédula, parentesco y % part).

#### ***Requisitos de unión libre o casados***

- Declaración extrajuicio o partida de matrimonio.
- Fotocopia de la cedula del compañero (a) al 150%
- Registro de nacimiento de los hijos o hijastros.
- Fotocopia custodia hijastros reciente.
- Fotocopia de la tarjeta de identidad para hijos mayores de 7 años.
- Certificados de estudio para hijos mayores de 12 años (año en curso).

#### ***Requisitos para afiliación de los padres del trabajador a EPS y Caja De Compensación***

- Registro civil de nacimiento del trabajador.
- Fotocopia de la cedula de los padres ampliada al 150%
- Declaración de dependencia económica de los padres en notaria.

- Certificado EPS de los padres.

Una vez recibida la documentación de los candidatos, estos se trasladan en una carpeta a la persona de gestión humana encargada de realizar los contratos y afiliaciones respectivas.

**Fase 8. Inducción y contratación:** finalmente, los candidatos que hayan cumplido con los requisitos mencionados, son citados en las fechas específicas en las que se programan los ingresos de personal; durante este día, las personas reciben la información necesaria acerca de OPAV COLOMBIA S.A.S., los beneficios que esta ofrece a sus empleados, las responsabilidades que asumen y las normas a tener en cuenta. Asimismo, realizan la firma de su contrato laboral, y reciben la dotación determinada de acuerdo al cargo a ocupar.

De igual manera, la pasante de psicología se contacta con los supervisores o jefes inmediatos de las áreas a las cuales hay ingreso de personal, con la intención de programar los horarios de entrada al día siguiente de cada uno de los nuevos empleados. En relación al personal del área de granja de engorde, además de contactarse con los técnicos de granja, se debe enviar un correo electrónico notificando los ingresos, este correo va dirigido a la persona encargada de los traslados o mudanzas del personal.

## Capítulo 8.

### Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados de las funciones llevadas a cabo mes a mes por la pasante de psicología durante el 1 de diciembre del 2017 hasta el 30 de mayo del presente año; las cuales se encontraban orientadas al apoyo de los procesos de reclutamiento y selección para la consecución de personal apto en Operadora Avícola Colombia S.A.S. - Pimpollo, a través del cumplimiento de las metodologías organizacionales. De manera que, se contó con el acompañamiento de las responsables del área de gestión humana de la compañía, con el propósito de cumplir con las actividades y realizar los procesos de manera efectiva, cubriendo las necesidades organizacionales y aportando al desarrollo ocupacional del profesional en formación.

En relación a las etapas de los procesos de reclutamiento y selección de personal, los resultados se representan y describen de la siguiente manera:

#### Reclutamiento – Diciembre

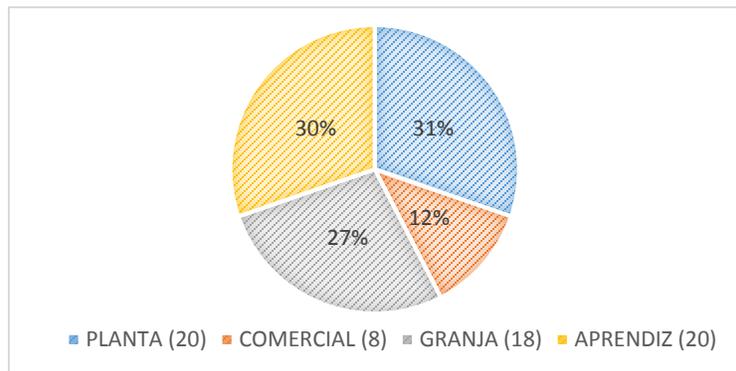


Figura 1. Porcentaje de candidatos reclutados por área.

De los 66 candidatos llamados a iniciar proceso de selección durante el mes de diciembre, con el fin de cubrir las diferentes vacantes solicitadas en la organización, el 31% se postuló para el área de planta, el 30% se postuló como aprendices o practicantes, mientras que el 27% se postuló para el área de granja de engorde, y solo el 12% se postuló para el área comercial.

Selección – Diciembre

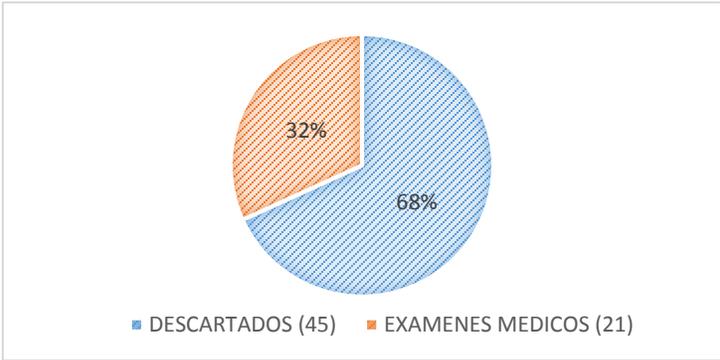


Figura 2. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso.

De los 66 candidatos evaluados, el 32% continuó a exámenes médicos, mientras que el 68% restante no continuó el proceso por motivos relacionados a: concepto desfavorable en pruebas psicotécnicas, no aprobación en entrevista con pasante de psicología, o en entrevista con jefe inmediato o la deserción voluntaria por parte del candidato luego de conocer las condiciones del empleo.

Ingresos – Diciembre

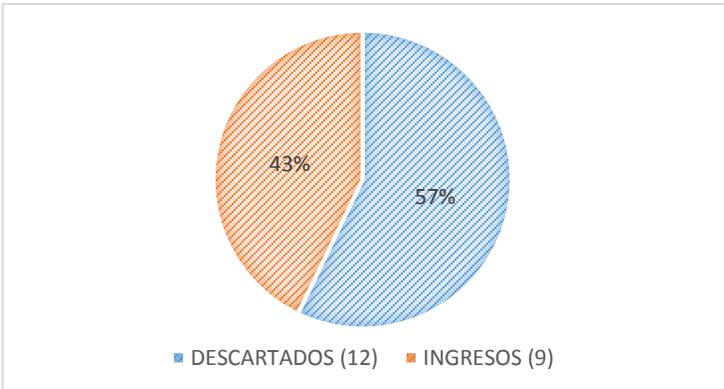


Figura 3. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía.

De los 21 candidatos enviados a exámenes médicos, el 43% ingreso en el mes de diciembre a laborar en Operadora Avícola Colombia S.A.S., mientras que el 57% de los candidatos no continuó en el proceso al obtener un concepto desfavorable en los exámenes médicos o estudio

reputacional, al desertar de manera voluntaria debido a una mejor oferta laboral o al no cumplir con la documentación exigida para la contratación. Finalmente, se realiza un proceso de inducción y contratación en las instalaciones de la compañía, con nueve personas.

Reclutamiento – Enero

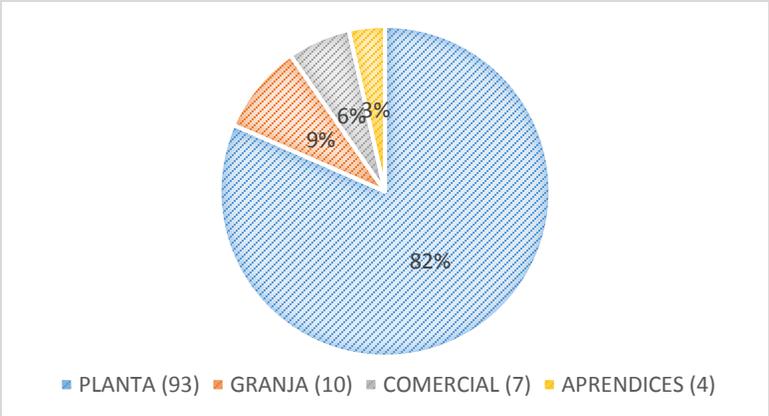


Figura 4. Porcentaje de candidatos reclutados por área.

Durante el mes de Enero, se llamaron 114 candidatos para iniciar proceso de selección, de los cuales el 82% pertenecía al área de planta, el 9% al área de granja, el 6% se postuló al área comercial y solo el 3% se postuló como aprendiz o practicante.

Selección – Enero

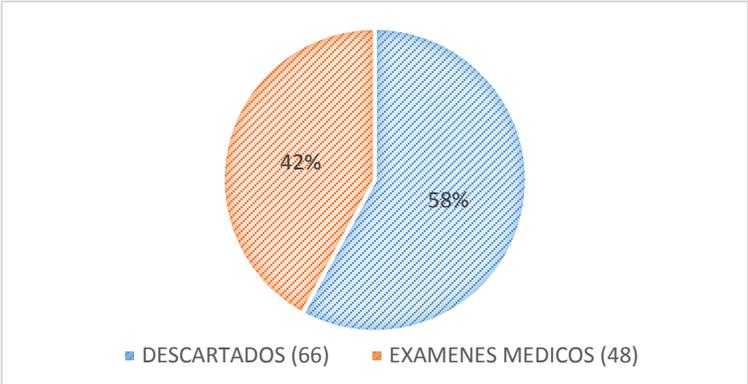


Figura 5. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso.

De los 114 candidatos que fueron evaluados en el mes de Enero, el 42% continuó a exámenes médicos, mientras que el 58% equivalente a 66 candidatos, no continuaron el proceso debido a situaciones como: concepto desfavorable en pruebas psicotécnicas, no aprobación en entrevista personal o con jefe inmediato, y deserción voluntaria del proceso debido a la no conformidad con las condiciones del empleo.

Ingresos – Enero

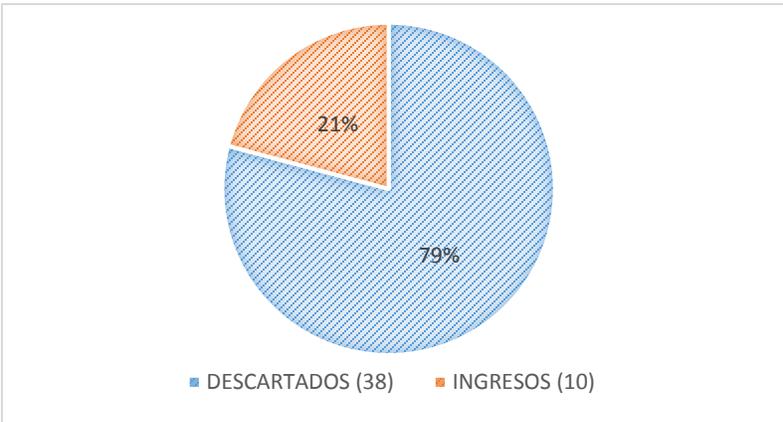


Figura 6. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía.

De los 48 candidatos enviados a exámenes médicos, el 21% equivalente a 10 candidatos, ingresaron a laborar a la compañía en el mes de Enero. El 38% restante no continuó el proceso por concepto desfavorable en exámenes médicos o estudio reputacional, por deserción voluntaria y no asistencia a exámenes médicos o por incumplimiento en la entrega de documentación para la contratación. Finalmente, se realiza un proceso de inducción y contratación con diez personas.

## Reclutamiento – Febrero

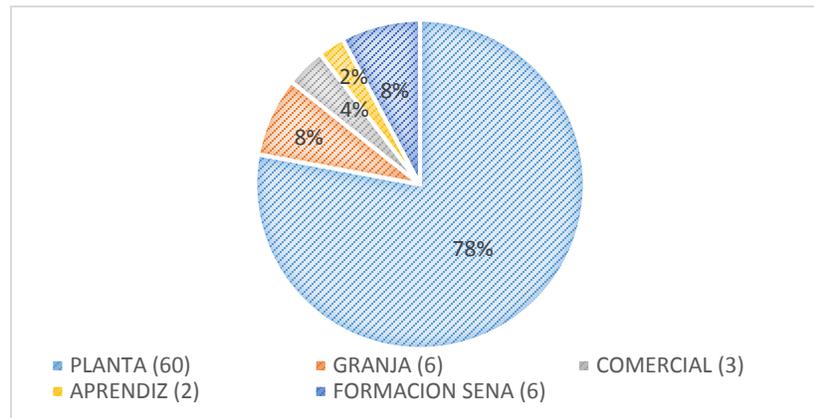


Figura 7. Porcentaje de candidatos reclutados por área.

Durante el mes de Febrero, se llamaron a iniciar proceso de selección a 77 candidatos, de los cuales el 78% se postuló a planta, el 8% a granja, el 4% a comercial y el 2% se postuló como aprendiz o practicante; asimismo, se inició con el reclutamiento para el programa de formación en Beneficio y procesamiento de aves que maneja la compañía, reclutándose el 8% en esta ocasión.

## Selección – Febrero

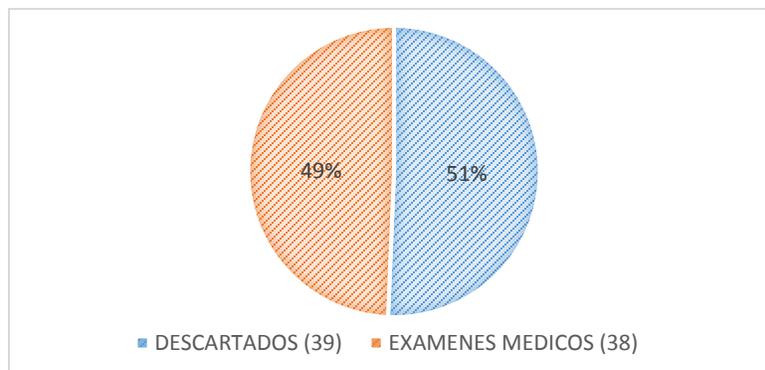


Figura 8. Porcentaje de candidatos que continúan en el proceso.

De los 77 candidatos evaluados, el 57% equivalente a 38 candidatos, continuaron a exámenes médicos, y el 49% restante no continuó el proceso debido a: concepto desfavorable en

pruebas psicotécnicas, concepto desfavorable en entrevista personal o con jefe inmediato, o deserción voluntaria del proceso al conocer las condiciones laborales.

Ingresos – Febrero

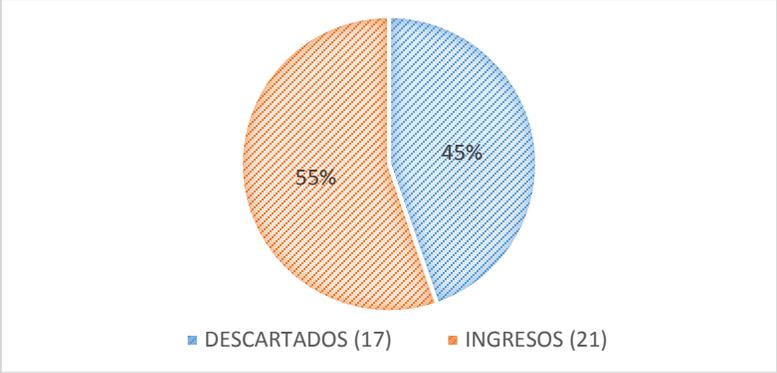


Figura 9. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía.

De los 38 candidatos que se enviaron a exámenes médicos, 21 de ellos ingresaron a la compañía, representando el 55% de la totalidad; mientras que el 45% no continuaron el proceso debido a concepto desfavorable en exámenes médicos o estudio reputacional, inasistencia a los exámenes médicos o no cumplimiento de la documentación para la contratación. Finalmente, quienes culminaron el proceso recibieron una inducción institucional previa a su contratación.

Reclutamiento – Marzo

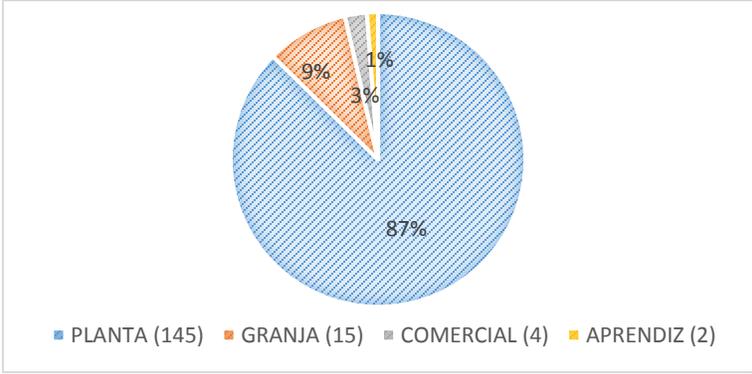


Figura 10. Porcentaje de candidatos reclutados por área.

Durante el mes de Marzo se llamaron a iniciar proceso de selección a 166 candidatos, de los cuales el 87% se postuló para el área de planta, mientras que el 9% se postuló para el área de granja y solo el 1% se postuló como aprendiz o practicante.

Selección – Marzo

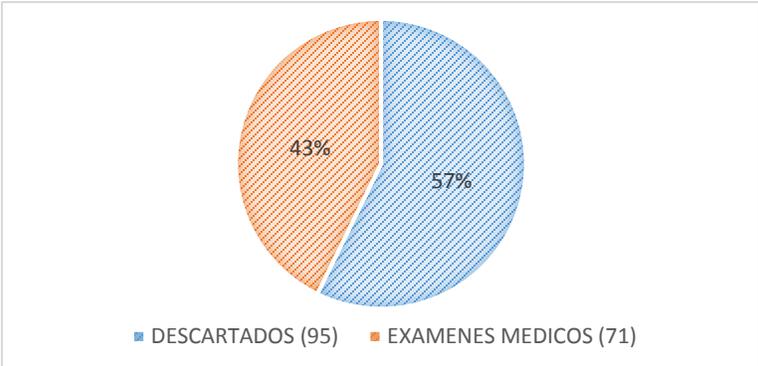


Figura 11. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso.

De los 166 candidatos que iniciaron el proceso, el 43% equivalente a 71 candidatos continuaron a exámenes médicos; mientras que el 57% restante no continuó debido a, la no aprobación en pruebas psicotécnicas, en entrevista personal o con jefe inmediato, así como la deserción voluntaria del proceso debido al desinterés por las condiciones laborales.

Ingresos – Marzo

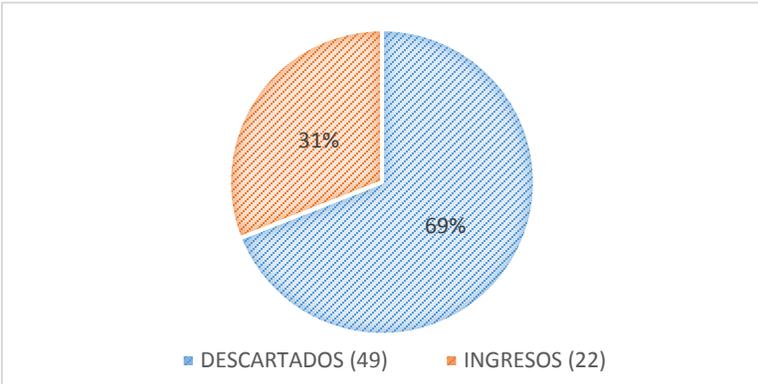


Figura 12. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía.

Durante el mes de Marzo, ingresaron 22 personas equivalente al 31%, mientras que el 69% restante de los candidatos que fueron enviados a exámenes médicos, no continuaron en el proceso debido a, un concepto desfavorable en exámenes médicos o estudio reputacional, así como por la no asistencia a los exámenes médicos o el incumplimiento en la entrega de la documentación para la contratación. De manera que, se realizó inducción corporativa a 22 personas antes de que estas empezaran a laborar formalmente en la compañía.

Reclutamiento – Abril

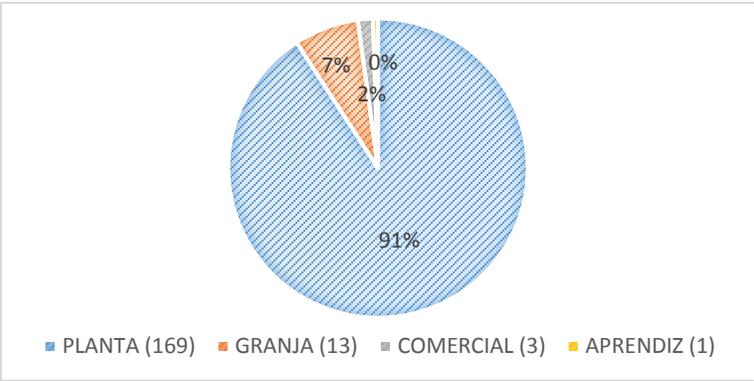


Figura 13. Porcentaje de candidatos reclutados por área.

Durante el mes de Abril se llamaron a iniciar proceso de selección a 186 candidatos, de los cuales, el 91% se postuló para planta, mientras que el porcentaje restante se dividió entre postulados a las áreas de granja de engorde, comercial y como aprendices o practicantes.

Selección – Abril

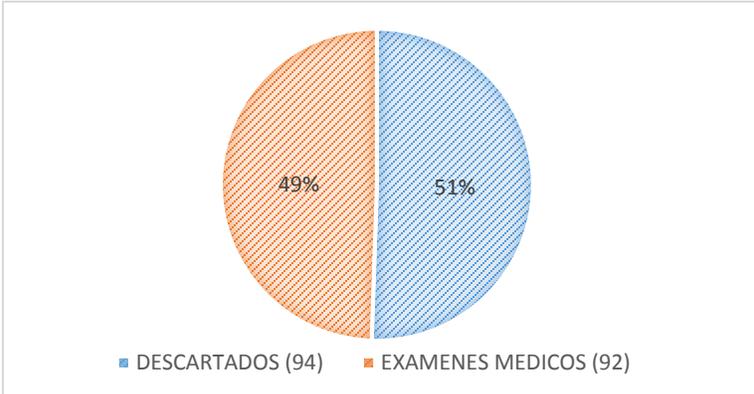


Figura 14. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso.

De los 186 candidatos evaluados, el 49% equivalente a 92 personas, continuaron a exámenes médicos; por otro lado, el 51% restante no continuaron debido a, concepto desfavorable en pruebas psicotécnicas, en entrevista personal o con jefe inmediato, así como la no continuidad de manera voluntaria debido a las características del empleo.

Ingresos – Abril

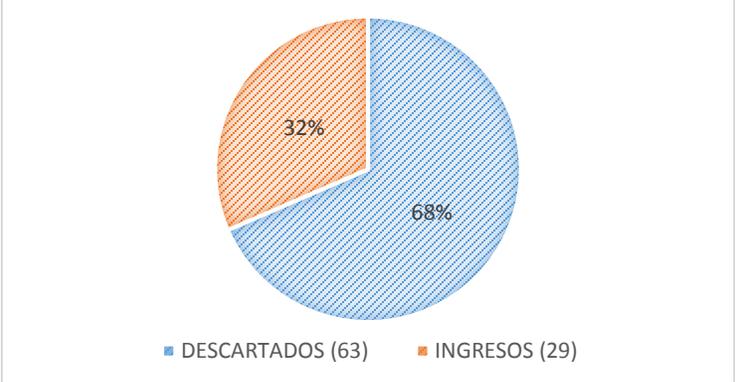


Figura 15. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía.

En el mes de Abril, ingresaron 29 personas de las 92 enviadas a exámenes médicos, este 68% de candidatos que no culminaron el proceso se debió a, la no aprobación de los conceptos en exámenes médicos o estudio reputacional, la inasistencia a los exámenes médicos o el incumplimiento en la entrega de la documentación exigida para la contratación. Por tanto, se realizaron inducciones corporativas a 29 personas en total durante este mes.

Reclutamiento – Mayo

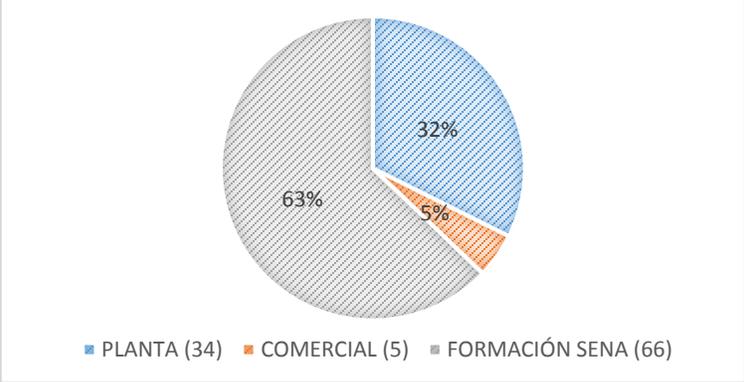


Figura 16. Porcentaje de candidatos reclutados por área.

Durante el mes de Mayo se llamaron a iniciar proceso de selección a 105 candidatos, de los cuales el 32% se postuló para el área de planta, el 5% para el área comercial, y el 63% se postuló como Operario en Beneficio y Procesamiento de Aves, siendo esta una convocatoria anual que realiza la compañía en alianza con el SENA, donde da la oportunidad a las personas interesadas de realizar un Curso en Beneficio y Procesamiento de Aves, así como la posibilidad de quedar vinculados laboralmente en la compañía.

Selección – Mayo

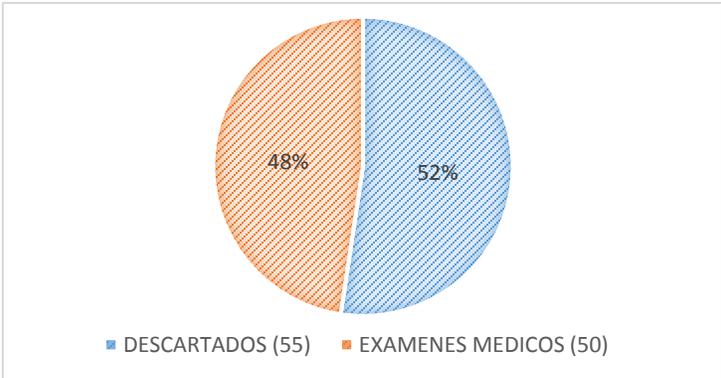


Figura 17. Porcentaje de candidatos que continuaron el proceso.

De los 105 candidatos que iniciaron el proceso de selección, el 48% equivalente a 50 candidatos continuaron a exámenes médicos, mientras que el 52% no continuaron debido a, concepto desfavorable en pruebas psicotécnicas, en entrevista personal o con jefe inmediato, así como la deserción por razones personales o inconformidad en relación a las condiciones laborales.

Ingresos – Mayo

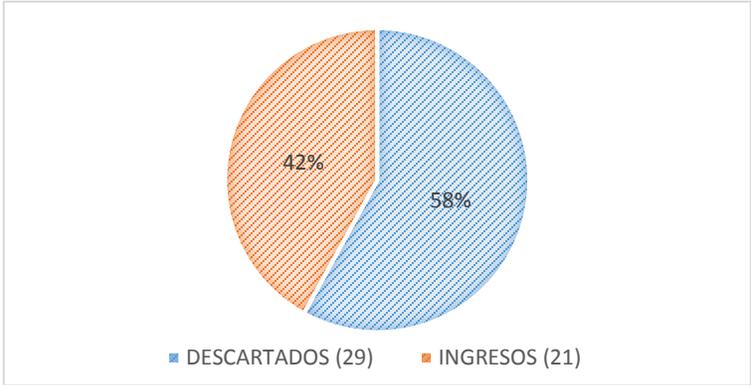


Figura 18. Porcentaje de personas que ingresaron a la compañía.

En el mes de Mayo ingresaron 21 personas de los 50 candidatos que continuaron en el proceso de selección, de manera que, el 58% de los candidatos enviados a exámenes médicos, no continuaron por presentar un concepto desfavorable en exámenes médicos o estudio reputacional, por no asistir a los exámenes médicos o por pasar a tratamiento antiparasitario, ya que esto no permite agilizar la validación de la información, retrasando el proceso y su posterior ingreso.

De manera que, para el 18 de Mayo del presente año, 21 personas recibieron una inducción corporativa por parte de Operadora Avícola Colombia S.A.S. antes de su respectiva contratación.

Total Procesos

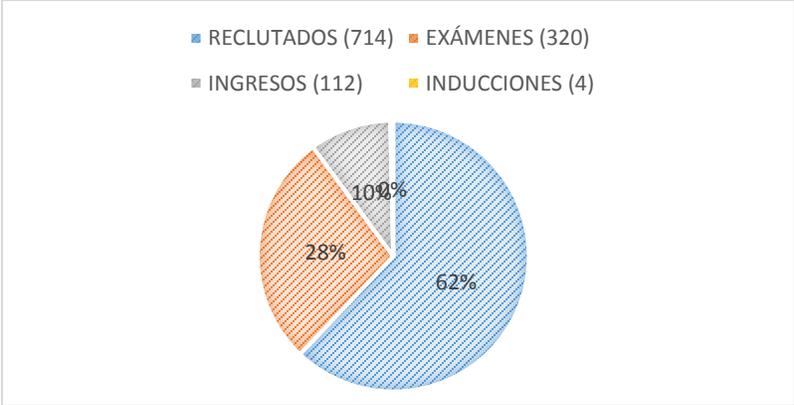


Figura 19. Porcentaje total de los procesos de selección.

Durante los seis meses en los que se apoyaron los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S. – Pimpollo, se presentaron en total 714 personas a iniciar un proceso de selección, de las cuales el 28% equivalente a 320 candidatos continuaron en el proceso obteniendo valoraciones favorables y presentándose a exámenes médicos; asimismo, el 10% equivalente a 112 candidatos, recibieron un proceso de inducción corporativa y posterior contratación a la compañía.

Desde el mes de Diciembre del 2017 hasta Mayo del 2018 se llevaron a cabo catorce (14) inducciones corporativas, de las cuales cuatro (4) de ellas estuvieron a cargo de la pasante de psicología.

#### Efectividad de los procesos

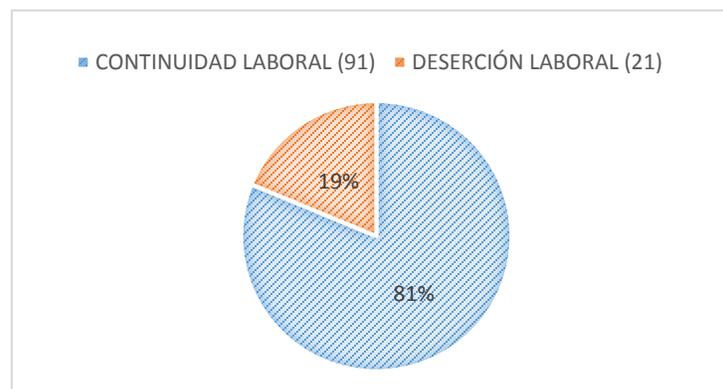


Figura 20. Efectividad de los procesos de selección.

De la totalidad de personal que ingreso a la compañía durante los seis meses que duró la pasantía, 91 personas continúan laborando en la compañía, lo que corresponde a una efectividad del 81%, mientras que el 19% equivalente a 21 empleados, renunciaron de manera voluntaria, por motivos personales o mejores ofertas laborales.

Tabla 1. Medios de reclutamiento empleados en Operadora Avícola Colombia S.A.S.

MEDIOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
REFERIDO	32	20	12	19	23	12
PORTERIA	15	60	27	77	43	32
VOZ A VOZ		23	28	44	70	31
INSTITUCIÓN	14	4	2	2	1	
ELEMPLEO			1	6	6	2
CAJASAN				1	4	2
P/CUESTA EMPLEA					1	11
ANUNCIO		2		6	13	1
RADIO	2	2		1	1	
INTERNET	3	3	7	10	24	6
EVENTO						8

Como se observa en la Tabla 1., son diversas las fuentes que se emplean en la organización para llevar a cabo el reclutamiento del personal que se solicita; sin embargo, algunas son constantes a lo largo del tiempo, a través de lo cual expresan su efectividad en los procesos de reclutamiento y selección de personal para este sector económico, y el nivel de los cargos a los que se les hizo asistencia durante los seis meses de pasantía.

### Discusión

Dado que la intención de la pasantía es ofrecer al profesional en formación un acercamiento real a las funciones a desempeñar dentro del mercado laboral, dicha experiencia le permite al futuro profesional desarrollar destrezas importantes no solo para su crecimiento académico, sino personal; ya que, las labores a realizar, las interacciones personales, el establecimiento de procedimientos, entre otras situaciones a las que se enfrenta, le llevan a desarrollar y/o fortalecer valores como la responsabilidad, la disciplina, la organización y el cumplimiento, así como habilidades para el trabajo en equipo, la comunicación y la adaptabilidad al cambio, entre otras.

De manera que, en el transcurso de las actividades realizadas dentro del área de gestión humana de la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S. – Pimpollo, se logra además de apoyar los procesos de reclutamiento y selección de personal para la consecución de personal apto a través del cumplimiento de las metodologías organizacionales, generar compromiso con la

profesión y la organización, siendo este el primer espacio en el que se demuestran los conocimientos, las capacidades y habilidades del profesional en formación de manera integral.

En consecuencia, con los resultados descritos en el apartado anterior, se evidencia el cumplimiento de las actividades que permitieron efectuar los procesos de reclutamiento y selección de personal en OPAV Colombia S.A.S. – Pimpollo, con la intención de proporcionar personal apto por medio del cual se mantengan altos estándares de calidad en el servicio y los productos por los que se identifica la organización.

En este sentido, se reitera en que el reclutamiento y la selección de personal son procedimientos orientados a “la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales” (Agreda, 2016, p.66); por tanto, cada organización implementa metodologías específicas en relación a sus intereses, sin que estas se aparten del objetivo final: “encontrar a la persona más idónea para la vacante ofertada, quien a su vez, [satisfaga] los requerimientos de la empresa” (Agreda, 2016, p. 67), hecho que se evidencia en la permanencia, competitividad, productividad y satisfacción del empleado en la organización.

Por lo tanto, en vista de los resultados encontrados, se logra observar una efectividad en los procesos de reclutamiento y selección de personal del 81%, representada en las personas que ingresaron a la compañía en el transcurso de Diciembre del 2017 hasta Mayo del 2018 y que continúan laborando en la misma. De igual modo, en este mismo periodo se presentaron deserciones laborales del 21% de la totalidad de los ingresos, siendo los motivos más frecuentes, renuncias voluntarias, motivos personales y mejores ofertas laborales, entre otras.

En efecto, “el activo más importante para cualquier organización son sus empleados” (Guelbenzu, 2015, párr.5), de ahí la importancia de implementar estrategias que mejoren los

procesos de reclutamiento y selección de personal, en relación a la cantidad y la calidad de los candidatos; ya que esto permitiría a su vez el ahorro de tiempo y dinero para la organización. En el caso de OPAV Colombia S.A.S – Pimpollo se identificó que durante los meses de Enero, Marzo y Abril, se llevaron a cabo procesos de reclutamiento y selección de personal masivos, mostrando que durante estos periodos de tiempo la organización se vio en la necesidad de solicitar personal que cubriera las vacantes que se empezaron a disponer como consecuencia de una nueva dirección del departamento que incluyo una reorganización a nivel interno de la compañía.

Con respecto a lo anterior, la necesidad de cumplir con los requerimientos de la organización, llevo a la pasante de psicología a asumir con mayor responsabilidad y rigurosidad los procesos, haciendo uso de los instrumentos y las técnicas establecidas en la compañía para la selección del personal. Asimismo, el aumento de vacantes le permite a la profesional en formación adquirir destreza en todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que si bien, las tecnologías garantizan una mayor agilidad en los procesos y la identificación de algunas características importantes para la elección de los candidatos, a través de la validación de la pruebas psicotécnicas; la entrevista personal continua siendo una herramienta fundamental para la efectividad de la selección del personal.

De acuerdo a Morgan & Cogger (1999), la entrevista, es un proceso de interacción con propósito entre dos o más personas, en donde no solo importan las palabras habladas, sino el lenguaje no verbal representado en ademanes, posturas y expresiones faciales, entre otras. Por consiguiente, es a través de esta herramienta por la cual se evidencian en los procesos de selección, las características, capacidades y habilidades que hacen de un candidato alguien apto o

no apto para el empleo y la organización en general. De manera que, tal y como lo señala Camargo (2014):

“[la entrevista] es un encuentro cara a cara entre entrevistador y entrevistado, se efectúa mediante una conversación formal de preguntas y respuestas, un primer propósito es medir y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto determinado, el segundo se enfoca en evaluar o calificar sus aptitudes, experiencias laborales, estilo de vida y habilidades, que lo puedan llevar a encajar en la empresa” (p. 6).

Como se indicó, la entrevista permite indagar y contrastar más sobre las características personales del candidato; actitudes, motivaciones, carácter, temperamento e interrogantes que hayan surgido después de la revisión del curriculum vitae, son algunos de los aspectos analizados durante el desarrollo de la entrevista personal con el responsable del proceso de selección (Morgan & Cogger, 1999); de aquí, que el entrevistador establezca un clima de confianza y espontaneidad entre los participantes, ya que esto provoca que el entrevistado se comporte de manera natural (Grados & Sanchez, 2000), aspecto importante para la efectividad de la herramienta y del proceso en general.

Haciendo referencia a Camargo (2014), la entrevista en los procesos de selección de personal se estructura preferiblemente en tres fases: la fase inicial, en la que se genera un espacio cordial entre entrevistador y entrevistado; una segunda fase, en la que se indagan los aspectos personales y ocupacionales del entrevistado; y finalmente, una fase de cierre en la que se aclaran las características del cargo al que se postula, inquietudes personales del entrevistado, y se concluye agradeciendo su participación en el proceso.

Asimismo, se recomienda registrar, organizar y almacenar la información recolectada en las entrevistas, puesto que, al igual que la información reunida previamente a través de pruebas, test o cuestionarios, son un referente al momento de realizar finalmente la elección del personal idóneo al cargo (Camargo, 2014). Dichos parámetros se establecen con claridad en OPAV Colombia S.A.S. – Pimpollo, ya que dentro de sus instrumentos, cuenta con un formato de entrevista escrito, que si bien es diligenciado por los candidatos, establece una estructura acorde y algunos aspectos a indagar posteriormente en la entrevista personal; hechos que son registrados y anexados a los demás documentos importantes para el proceso de selección.

Sin duda alguna, la actual organización en los procesos de reclutamiento y selección de personal de OPAV Colombia S.A.S. – Pimpollo, guían a los responsables de la selección, a seguir un procedimiento específico para su cumplimiento, sin embargo, esto no quiere decir que ante las particularidades que se presentan a diario en estas situaciones en las que se involucran los seres humanos y los ambientes permeables por el medio, los responsables del proceso de selección, establezcan estrategias acordes a las circunstancias, sobre todo cuando se hace referencia a las entrevistas, ya que cada uno de los candidatos expresa en ellas experiencias personales en relación a los aspectos que se indagan.

Volviendo a los resultados, esta vez los relacionados con los medios de reclutamiento que se emplearon en la organización durante el transcurso de la pasantía; se observa la necesidad de hacer uso de diversos medios para la recolección de candidatos, no solo por el hecho del aumento en las vacantes, sino por el objetivo en sí de los procesos de reclutamiento y selección de personal; siendo “el reclutamiento una fase importante en el proceso de selección y contratación de los empleados en una empresa” (Mababu, 2016

p.136), ya que se encuentra orientada a la búsqueda y adquisición oportuna de un número elevado de personas interesadas en el empleo, con el fin de poder cubrir la vacante en los tiempos establecidos (Mababu, 2016).

De modo que, de la manera como se lleva a cabo el reclutamiento depende la efectividad en la selección del personal, ya que “un reclutamiento mal llevado permite la entrada de personas inadecuadas en el proceso de selección; con la consiguiente pérdida de tiempo, y costes adicionales, etc.” (Mababu, 2016 p.137). Del mismo modo, Ruano (2014 citado por Agreda, 2016) afirma “que el número de candidatos debe ser suficiente para que en los subprocesos siguientes sea posible elegir a los más idóneos” (p. 69).

Continuando con el caso particular de OPAV Colombia S.A.S. – Pimpollo, se evidenció que el medio de reclutamiento empleado tendría relación con el perfil del cargo requerido; en este sentido, para los perfiles operativos, suelen ser efectivos medios de comunicación como periódicos y emisoras radiales, así como, el conocimiento popular de la compañía, haciendo que esta sea de referencia para la adquisición de empleo. De igual manera, se hace uso de agencias de empleo, plataformas web y organizaciones educativas, para la consecución de perfiles intermedios o altos.

Ahora bien, otra de las estrategias y/o medios que se han implementado en la actualidad para el reclutamiento en los procesos de selección de personal, es el uso del internet y las redes sociales, denominándose e-recruitment, que ofrece la gestión eficaz del talento, con mayor rapidez y a un menor costo (Lievens et al., 2002 citado por Mababu, 2016). Si bien existen diversas plataformas web y/o redes sociales, algunas de ellas se encuentran más orientadas a perfiles intermedios y altos (LinkedIn, Google+, etc.), mientras que otras son de uso más común (Facebook, Twitter, etc.).

En este orden de ideas, dentro de las actividades que se llevaron a cabo en OPAV Colombia S.A.S. – Pimpollo, estuvo el uso del internet como medio para la comunicación de las vacantes y el reclutamiento de los candidatos, específicamente plataformas como Facebook e Indeed, siendo el segundo, un buscador de empleo que actualmente cuenta con buena acogida por parte de los usuarios a internet. De modo que, esta estrategia no solo ofrece la oportunidad de evaluar más candidatos y elegir el más apto de ellos, sino que “permite a las empresas crear y potenciar su marca empresarial para generar su reputación corporativa a través de internet, particularmente a través de las redes sociales” (Brown & Vaughn, 2011 citado por Mababu, 2016 p.138).

En suma, durante el desarrollo del presente informe se demuestra el cumplimiento de las funciones de la pasante de psicología dentro del área de gestión humana en Operadora Avícola Colombia S.A.S. – Pimpollo, siendo estas el camino para el logro de los procesos de reclutamiento y selección de personal que permitan la consecución de personal apto en la organización, cumpliendo con las metodologías establecidas, y ofreciendo la posibilidad de generar estrategias que se acomoden a las necesidades que surgen en el transcurso del tiempo; es por ello que, la presencia de espacios como estos, en los que las organizaciones le permiten al futuro profesional, desarrollar y fortalecer habilidades que aporten a su formación integral, son de gran aporte para el mismo, ya que lo convierten en un profesional competente para el mercado.

## Capítulo 9.

### Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, durante el ejercicio de la pasantía por parte del profesional en formación en psicología, se logran efectuar las actividades determinadas con el fin de dar cumplimiento a los objetivos previamente planteados, los cuales se encontraban orientados a la captación y selección de personal apto para la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S. – Pimpollo. Como se alcanza a evidenciar, los procesos de reclutamiento y selección de personal se organizan de manera que la responsabilidad en cada uno de ellos es de igual dimensión, ya que la efectividad del procedimiento depende de los resultados de las fases previas.

En concordancia y teniendo en cuenta lo anunciado en apartados anteriores, se hace necesario que los profesionales que desempeñen estas funciones, se encuentren constantemente en un ciclo de reconocimiento, cumplimiento, verificación y ajuste de los procedimientos, ya que si bien la finalidad es siempre la misma, cabe recordar que los ambientes organizacionales se encuentran siempre permeabilizados por los avances tecnológicos, económicos y sociales, permitiendo que las necesidades de las organizaciones cambien al igual que las estrategias para cubrirlas (Escobar, 2016).

En este sentido, la manera como se llevan a cabo los procedimientos depende también de las particularidades organizacionales; es por eso que en relación a OPAV Colombia S.A.S. – Pimpollo, se puede concluir que en cuanto a los procesos de reclutamiento, es recomendable el uso de medios de difusión popular y de fácil acceso para todos, sobre todo cuando las vacantes son de nivel operativo; esto se logra comprender a través del cumplimiento de los procesos y la verificación de los mismos.

En definitiva, no cabe duda de lo valiosos que son estos espacios de práctica empresarial para la formación integral de los futuros profesionales, puesto que aunque algunas habilidades no están relacionadas directamente a una experiencia laboral específica, como es el caso de las llamadas habilidades blandas, las cuales se encuentran asociadas a la personalidad de cada individuo (Redacción Comercial, 2018), estas pueden también ser desarrolladas a través de los diversos ambientes de exposición a los que se enfrenta la persona, así como por medio de sus intereses y particularidades. Del mismo modo, espacios como los de las pasantías, le posibilitan al profesional en formación la oportunidad de identificar los aspectos por desarrollar y/o fortalecer en sí mismo.

Finalmente, lo anterior confirma también, la importancia de la psicología en los procesos de reclutamiento y selección de personal, puesto que este profesional no solo se orienta hacia lo instrumental del ser humano, sino a lo particular de sus acciones y motivos; reconociendo a las personas como elemento diferencial para las empresas, que al integrarse conformen un equipo, donde los resultados lleven al éxito a ambas partes (Avilés, 2011; Camargo, 2014; Escobar, 2016).

### **Recomendaciones**

Como una organización es un sistema social, compuesta por un grupo de personas que coordinan y efectúan actividades con la intención de alcanzar ciertos objetivos (Grados & Sánchez, 2000). Se vuelve imprescindible la existencia de canales de comunicación efectivos entre todos los niveles de la organización tanto en sentido vertical como horizontal del organigrama; puesto que esto permite que ante la presencia de una novedad corporativa, se den planes de acción oportunos con los cuales resolver la situación; de aquí que, las organizaciones efectivas se caractericen por factores como la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de

problemas, la participación, la responsabilidad y la confianza recíproca (Chiavenato, 2011, Newstrom, 2007).

La efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de personal dependen a su vez de la disponibilidad de los instrumentos y materiales con los que se ejecutan los respectivos procedimientos, por lo tanto, es indispensable contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo las acciones pertinentes a los procesos de reclutamiento y selección, de manera diligente y oportuna.

Finalmente, es preciso continuar sistematizando los procedimientos, ya que esto ha demostrado ser útil en el desarrollo de los mismos, proporcionando reducción en tiempo y costos, garantizando eficacia a nivel organizacional.

## REFERENCIAS

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1), 66-74. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924>
- Avilés, Y. (2011). Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado. *Marketing más ventas*, (272), 52-57.
- Castaño, M., Merced López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Colegio oficial de psicólogos de Madrid. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Camargo, V. (2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas* (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12447/1/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México D.F., Pearson.
- Escobar, M. (2016). *Caracterización del proceso de selección de personal desde diversos profesionales que lo ejecutan* (Tesis de pregrado). Universidad de San Buenaventura, Santiago de Cali. Recuperado de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3833/1/Caracterizacion\\_proceso\\_seleccion\\_escobar\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3833/1/Caracterizacion_proceso_seleccion_escobar_2016.pdf)

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: Colombia, McGraw – Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México D.F., McGraw – Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F., McGraw – Hill Interamericana S.A.
- Chaparro, S. (2013). *Selección de personal de los estudiantes SENA en convenio con la Fundación Cardiovascular de Colombia*. (Pasantía). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga.
- García, P. et al. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. 6, (12) Recuperado de <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226/1028>
- González, M. (2015). *Evolución de la gestión de personas en la historia*. En “Autor” *Selección de personal. Buscando al mejor candidato* (pp.17-30). México D.F: Alfaomega.
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131–153.
- Guelbenzu, J. (2015). *Informe 2015 Infoempleo – ADECCO: Redes sociales y mercado de trabajo*. Recuperado de <https://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informeempleoyredes2015.pdf>
- Grados, J., & Sánchez, E. (2000). *La entrevista en las organizaciones*. México D.F: El Manual Moderno.

Ley tratamiento de datos. (1581). (2012). Publicada en el Diario Oficial 48587, 2012, 18, 10.

Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 32(10), 135 -151.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31048901008.pdf>

Ministerio de la protección social (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá, D.C.

Morocho, L. (s.f). *La psicología organizacional y los retos del nuevo milenio*. Universidad de San Martín de Porres.

Morgan, H., & Cogger, J. (1999). *El manual del entrevistador*. México D.F: El Manual Moderno.

Much, L. (2006). *Organización: Diseño de organizaciones de alto rendimiento*. Biblioteca de administración Trillas.

Navas, L. (2016). *Creación de evaluaciones de desempeño basadas en el modelo de gestión por competencias para los cargos asistenciales de la organización Higuera Escalante & CIA. Ltda.* (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F., McGraw – Hill Interamericana S.A.

Operadora Avícola Colombia S.A.S. (s.f.). Operadora Avícola Colombia S.A.S. Recuperado de <http://www.opav.co/nuestra-empresa/>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de especialización). Universidad de Medellín, Medellín.

Redacción comercial. (7 de junio de 2018). Conozca qué son las habilidades blandas y cómo influyen en sus posibilidades para conseguir empleo. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/creemos-en-los-jovenes/conozca-que-son-las-habilidades-blandas-y-como-influyen-en-sus-posibilidades-para-conseguir-empleo>

Rico, S. (2014). *Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>

Taborda, H. (2014). Efecto de la motivación en el ambiente laboral (Ensayo). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13642/1/ENSAYO%20HECTOR%20TABORDA%20R.pdf>

Ting-Ding, J., & Déniz-Déniz, M. (s.f). *La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista personal*. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234959>

VYA Consultores Ltda. (s.f.). V&A Consultores. Recuperado de <http://www1.vyaconsultores.com/>

## Anexos

### Anexo 1.



#### SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN A CANDIDATOS EN PROCESOS DE SELECCIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES POR PARTE DE OPAV COLOMBIA S.A.S.

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012, solicitamos su autorización para iniciar o continuar tratando los datos personales que nos proporciona. Para ello le damos a conocer las políticas para el Tratamiento de esta información que le serán aplicables, la forma de acceder a las mismas y las finalidades del tratamiento que se le pretende dar a sus datos personales:

1. Responsable del tratamiento de datos personales OPAV COLOMBIA S.A.S., domiciliada en Envigado (Ant.), ubicada en la Carrera 48 # 27 A Sur 89- quinto (5°) piso del Edificio Administrativo en Envigado (Ant.), correo electrónico: protecciondedatos@opav.co, Línea Gratuita Nacional: 01 8000 42 78 08.
2. Tratamiento de los datos personales que obtenemos. La información recopilada por OPAV COLOMBIA S.A.S. es utilizada por ésta y podrá ser compartida con terceros encargados de la información, otros integrantes de su conglomerado económico, aliados estratégicos y terceros. Excepcionalmente, podrá ser cedida, transferida o transmitida en el territorio nacional o al exterior manteniendo su confidencialidad, seguridad y protección. El tratamiento se podrá efectuar mediante procedimientos automatizados, informáticos, manuales, mecánicos, digitales o electrónicos o mediante una combinación dos o más de éstos. El tratamiento podrá incluir operaciones sobre datos personales, tales como: recolección, almacenamiento, conservación, organización, consulta, uso, evaluación, actualización, bloqueo, circulación, reproducción, destrucción, supresión, cesión, transferencia o transmisión a terceros, y en general, su procesamiento.
3. Finalidad. 3.1. *Finalidad común a todos los grupos de interés y terceros en general.* Desarrollo del objeto social, Cumplimiento de disposiciones legales y obligaciones contractuales, Cumplimiento de órdenes y requerimientos de autoridades estatales y particulares, Cumplimiento y determinación de políticas empresariales, Verificación de identidad y ubicación, Organización, sistematización y archivo de los datos proporcionados, Gestiones legales, administrativas o judiciales, Desarrollo de actividades de responsabilidad social, bienestar o generación de beneficios, Comunicación y contacto, Envío de información, Reportes a entidades públicas o particulares, Actividades de control interno y auditorías, Vigilancia, monitoreo, control y seguridad de los establecimientos, matrices, subordinadas o aliados estratégicos para darle gestión a la necesidad del titular, Consulta para prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo. 3.2. *Interesados o candidatos en procesos de selección.* Envío de comunicaciones relacionadas con el proceso de selección, consulta o actualización de la información, Cumplimiento de deberes legales, Confirmación de la veracidad de la información proporcionada, consulta de referencias, consulta de antecedentes en bases de datos oficiales, Verificación y valoración de la idoneidad académica, laboral y personal del interesado o candidato para acceder al cargo, Entrega de información a las autoridades judiciales, administrativas o particulares en ejercicio de funciones públicas, Entrega de información a terceros que apoyan el proceso de selección para su verificación, análisis y valoración.
4. Datos Sensibles. Es facultativo del titular responder preguntas que versen sobre menores de edad y/o sobre datos que afectan la intimidad del Titular o cuyo uso indebido puede generar su discriminación, tales como aquellos que revelen el origen racial o étnico, la orientación política, las convicciones religiosas o filosóficas, la pertenencia a sindicatos, organizaciones sociales, de derechos humanos o que promueva intereses de cualquier partido político o que garanticen los derechos y garantías de partidos políticos de oposición así como los datos relativos a la salud, a la vida sexual y los datos biométricos. Para las finalidades relacionadas en el numeral 3 de esta autorización, OPAV COLOMBIA S.A.S. solicitará, tratará o tendrá contacto con los siguientes datos sensibles: aplicación de pruebas psicotécnicas, de aptitud laboral e idoneidad personal; pertenencia a organizaciones sociales; datos biométricos, particularmente huellas digitales, fotografías y/o videograbaciones en sus instalaciones; examen médico de ingreso.
5. Derechos de los titulares de datos personales. El titular de datos personales alojados en las bases de datos de OPAV COLOMBIA S.A.S. tendrá los siguientes derechos:
  - Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales frente a los Responsables del Tratamiento o Encargados del Tratamiento. Este derecho se podrá ejercer, entre otros, frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error o aquellos cuyo Tratamiento esté expresamente prohibido o no haya sido autorizado.
  - Solicitar prueba de la autorización otorgada al Responsable del Tratamiento salvo cuando expresamente se exceptúe como requisito para el Tratamiento, de conformidad con lo previsto en el artículo 10 de la Ley 1581 de 2012.
  - Ser informado por el Responsable del Tratamiento o el Encargado del Tratamiento, previa solicitud, respecto del uso que le ha dado a sus datos personales.
  - Presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio quejas por infracciones a lo dispuesto en la presente ley y las demás normas que la modifiquen, adicionen o complementen.
  - Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando en el Tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales. La revocatoria y/o supresión procederá cuando la Superintendencia de Industria y Comercio haya determinado que en el Tratamiento el Responsable o Encargado han incurrido en conductas contrarias a esta ley y a la Constitución.

Acceder en forma gratuita a sus datos personales que hayan sido objeto de Tratamiento.
6. Mecanismos para el conocimiento de La Política y sus cambios. Cualquier cambio sustancial en la Política de Tratamiento y Protección de Datos personales será comunicado oportunamente a los titulares de los datos personales de una manera eficiente, entendida como aquella que OPAV COLOMBIA S.A.S. usa en el curso ordinario de su interacción con los Titulares, a quienes se hará saber que el texto actualizado de La Política se mantendrá publicada en el sitio web de OPAV COLOMBIA S.A.S. Además, La Política se podrá poner en conocimiento de sus destinatarios mediante mensajes de datos o por solicitud efectuada a OPAV COLOMBIA S.A.S.

#### AUTORIZACIÓN

Una vez enterado de la información anterior, me permito manifestar que es mi voluntad autorizar expresamente a OPAV COLOMBIA S.A.S. para que se encargue del tratamiento de los datos personales que le he proporcionado y le proporcionaré de acuerdo con su Política para el Tratamiento y Protección de Datos Personales.

Manifiesto que la información personal que de manera voluntaria he proporcionado y proporcionaré es veraz y actual. Me comprometo a consultar e informarme sobre la Política General para el Tratamiento y Protección de Datos Personales y autorizo a que OPAV COLOMBIA S.A.S. la modifique, informándome de esta situación mediante mensaje de datos o en su sitio web.

Nombre del Candidato:

Documento de Identificación

Correo Electrónico

## Anexo 2.

Operadora  
avicola S.A.S.



## E.R.I.

Comprendo que respondo este cuestionario como parte de mi proceso de postulación laboral a la empresa. Además entiendo que los resultados serán manejados por la empresa para otorgarle mayor información en su decisión de contratación.

Nombres: _____	Fecha: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Día Mes Año
Apellidos: _____	Cargo al que postula: _____
C.C. _____	Firma: <input type="text"/>
Teléfono: _____	

### INSTRUCCIONES

1. Utilice lapicero para completar el cuestionario. Si se equivoca marque un "✓" al lado de la alternativa correcta.
2. Antes de comenzar a responder la página siguiente, responda **COMPLETAMENTE** toda la información solicitada en el cuadro de arriba. Asegúrese de escribir con letra CLARA su nombre y apellido, así como también su C.C., la fecha de hoy, el cargo al que postula y firmar el acuerdo.

Las siguientes páginas corresponden a un listado de 81 ítems. Por favor lea atentamente cada uno de ellos. Si Usted está de acuerdo con la afirmación o siente que tiende más a ser verdadera que falsa, o bien, siente que esta afirmación se acerca más a su persona, encierre en un círculo la opción **V** implicando que para Usted esta afirmación es **VERDADERA**. Si Usted está en desacuerdo con una afirmación o cree que es más falsa que verdadera o siente que no se relaciona con su persona, seleccione la opción **F**, implicando que para Usted esta afirmación es **FALSA**. Intente responder cada ítem de la forma más precisa posible.

Si Usted está inseguro de cómo responder un ítem, utilice la siguiente regla: Si para Usted la afirmación parece más verdadera que falsa, marque **V**, si para Usted la afirmación parece más falsa que verdadera, marque **F**. Si Usted piensa que la afirmación no es aplicable a su persona, marque **F**.

3. **IMPORTANTE.** Por favor lea cuidadosamente cada ítem antes de responder. Haga sólo un círculo para cada ítem. No haga otras marcas en las páginas.
4. Una vez que completó toda la información en esta página (Nombre y Apellido, Fecha, C.C., Cargo al que postula, Teléfono y Firma), por favor continúe en las siguientes hojas y marque sus respuestas. Recuerde que debe responder los **81 ítems**.
5. A partir de ahora Usted dispondrá de aproximadamente 20 minutos para responder este cuestionario.

Copyrights © 1986, Bay State Psychological Associates, Inc.  
225 Friend Street, Boston, MA 02114  
Diseñado por VYA CONSULTING GROUP INC SPA  
Impresión exclusiva de muestra.

Se prohíbe toda reproducción total o parcial de este cuestionario sin el permiso escrito y expreso del propietario de los Derechos Bay State Psychological Associates.

Asegúrese de responder los 81 ítems

1.	Nunca he desobedecido una ley.	V	F	22.	Todas las personas nacen con algo de deshonestidad.	V	F
2.	La gente que alguna vez roba, impulsivamente algo de un local comercial, no es deshonesto realmente.	V	F	23.	Pescar es muy divertido.	V	F
3.	Disfruto viendo Televisión.	V	F	24.	No me gusta arriesgarme.	V	F
4.	A veces me pongo muy ansioso.	V	F	25.	Me gusta conocer nuevos lugares.	V	F
5.	Mi vida ha sido buena.	V	F	26.	No me gusta estar solo.	V	F
6.	No me gusta ver en televisión programas que me hagan pensar en temas complicados.	V	F	27.	Siempre me mantengo informado de lo que pasa en el mundo.	V	F
7.	A veces pienso que trabajo demasiado.	V	F	28.	La mejor manera de tratar a la gente desagradable es quedarse tranquilo e ignorarla.	V	F
8.	Disfruto escuchando música.	V	F	29.	Leer me ayuda a relajarme.	V	F
9.	Me gusta más la lectura que el deporte.	V	F	30.	Me resulta fácil hablar con extraños.	V	F
10.	Cuando alguien no hace las cosas a mi manera, me resulta difícil ser amable con él.	V	F	31.	Trabajar duro hace bien.	V	F
11.	Nunca pierdo la calma.	V	F	32.	Yo gritoneo a la gente que me molesta.	V	F
12.	Si uno trabaja duro y cumple con su trabajo, por lo general las cosas salen bien.	V	F	33.	La mayoría de las veces creo que las cosas no resultarán como yo quiero.	V	F
13.	Siempre necesito saber que puedo alejarme de las cosas, cuando la tensión empieza a aumentar.	V	F	34.	Si creo que una situación va a ser de mucha tensión trato de evitarla.	V	F
14.	Disfruto yendo a un bar después del trabajo.	V	F	35.	Mi comportamiento no cambia cuando estoy en una fiesta.	V	F
15.	Voy a fiestas cuando siento deseos de hacerlo.	V	F	36.	Me gusta ver los eventos deportivos.	V	F
16.	Mi vida social es mejor si voy a un bar.	V	F	37.	Normalmente duermo mejor cuando bebo alcohol o después de ir a una fiesta.	V	F
17.	Ir al cine es más entretenido que ver Televisión.	V	F	38.	La paso mejor cuando estoy con otras personas.	V	F
18.	Leer el diario es una pérdida de tiempo.	V	F	39.	Cuando no tengo otra cosa que hacer, me gusta soñar despierto.	V	F
19.	Tengo más sentido del humor que la mayoría de la gente que conozco.	V	F	40.	En general, los que más reclaman son los que más ayuda obtienen.	V	F
20.	Tengo resistencia y soy menos sensible que la mayoría de la gente que conozco.	V	F	41.	Me resulta más difícil hacer las cosas ahora que antes.	V	F
21.	Me gusta hacer cosas que muchos consideran peligrosas.	V	F	42.	Fumar es malo para la salud.	V	F

Asegúrese de responder los 81 ítems

43.	A menudo me siento cansado en la mañana.	V	F	63.	Algunos amigos piensan que soy muy nervioso.	V	F
44.	No soy tímido ni vergonzoso.	V	F	64.	A veces rechazo invitaciones para ir a bares.	V	F
45.	Entiendo que alguien puede acostumbrarse a robar alguna mercadería de locales comerciales, sin querer hacerlo realmente.	V	F	65.	Soy una persona fácil de llevar, no hay muchas cosas que me afecten.	V	F
46.	La gente no se da cuenta de lo fácil que es para los empleados vender secretos de su empresa a la competencia.	V	F	66.	El ejercicio me hace sentir mejor.	V	F
47.	Escuchar música es una buena forma de relajarse	V	F	67.	Soy la clase de persona que le gusta llamar la atención.	V	F
48.	Conversando las cosas puedo salir de cualquier situación.	V	F	68.	He advertido unos cambios recientes en mi cuerpo.	V	F
49.	Me gusta pasar mi tiempo al aire libre.	V	F	69.	No me gustan las armas.	V	F
50.	No se puede tener éxito sin tener confianza en sí mismo.	V	F	70.	Me siento más seguro cuando me quedo tranquilo en un lugar.	V	F
51.	Tengo mucho cuidado con lo que como.	V	F	71.	La mayoría de la gente reconoce cuando alguien hace algo por ellas.	V	F
52.	Los cajeros de las tiendas a menudo hacen descuentos a sus amigos	V	F	72.	La mayoría de la gente trabaja duro.	V	F
53.	La gente no me aprecia.	V	F	73.	Trato de ser justo con los demás.	V	F
54.	He mentido cuando consideré que eso era lo mejor.	V	F	74.	Hago muchas cosas, no sólo porque sea divertido hacerlas.	V	F
55.	Cuando me sobra algo de dinero lo ahorro.	V	F	75.	A veces mis ideas sobre algo, cambian sin motivo aparente.	V	F
56.	Soy muy feliz en mi vida familiar.	V	F	76.	Los empleados que roban en sus empresas son sólo delincuentes comunes.	V	F
57.	Normalmente encuentro la vida estimulante.	V	F	77.	Las cosas me van a resultar bien.	V	F
58.	Aprendo más haciendo que leyendo.	V	F	78.	La gente me dice que soy demasiado serio.	V	F
59.	La mayoría de las personas hace por otros solamente lo que quieren que otros hagan por ellos.	V	F	79.	Me comporto igual en mi casa que cuando estoy de visita.	V	F
60.	Paso un rato agradable con la gente que conozco en los bares.	V	F	80.	A veces solo quiero alejarme de todos.	V	F
61.	La gente con la que me cruzo en la calle a veces me mira raro.	V	F	81.	He respondido todas las preguntas de este cuestionario.	V	F
62.	A veces me pongo realmente ansioso y excitado por nada.	V	F				

## Anexo 2.1



## TEST DE EVALUACIÓN



### INSTRUCCIONES

- > Este cuestionario contiene una serie de preguntas que evalúan sus intereses y valores.
- > No existen respuestas correctas o incorrectas, por lo cual debe responder a conciencia de acuerdo a su propia opinión.
- > Usted debe responder sólo lo verdadero para usted, por lo cual debe ser lo más sincero posible.
- > Recuerde que usted debe escoger sólo una alternativa para cada pregunta.
- > Cuando responda las preguntas del cuestionario, intente escoger la alternativa que primero le viene a la mente. No dedique mucho tiempo en pensar en la pregunta.
- > Responda todas las preguntas y no se salte ninguna. Si desea modificar una respuesta, marque sobre la alternativa que desea seleccionar un "✓", y una "X" sobre la alternativa que no desea seleccionar.

- > PARA COMPLETAR DEBE LLENAR LA HOJA DE RESPUESTAS
- > NO RAYE ESTE CUESTIONARIO

- > **Recuerde: Al terminar revise si por equivocación dejó alguna pregunta sin responder y complétela.**

### RESPONDA ATENTAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

#### Sección 1

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me describiría como:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Satisfecho(a) con lo que tengo</li> <li>B. A veces quiero más</li> <li>C. Siempre quiero más</li> </ol> </li> <li>2. Me gusta más:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Pasar una tarde ocupado(a) en una tarea tranquila</li> <li>B. Estar en una fiesta o reunión animada</li> <li>C. Estar con otros viendo televisión en la tarde</li> </ol> </li> <li>3. Normalmente, me gusta estar en medio de             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Mucha actividad</li> <li>B. Poca actividad</li> <li>C. Alguna actividad</li> </ol> </li> <li>4. Comenzar a hablar con extraños me resulta:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Muy difícil</li> <li>B. Poco difícil</li> <li>C. Sin problemas</li> </ol> </li> <li>5. Escoja la opción que mejor lo(a) represente:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Soy fuerte</li> <li>B. Soy cariñoso(a)</li> </ol> </li> <li>6. En mi vida personal, alcanzo lo que me propongo             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Siempre</li> <li>B. La mayoría de las veces</li> <li>C. A veces</li> </ol> </li> <li>7. ¿Cuán bien entiende usted lo que hace a las personas preferir algo?             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. No muy bien, me resulta difícil entender a los demás.</li> <li>B. Bastante bien, pero a veces me equivoco.</li> <li>C. Bastante bien</li> </ol> </li> <li>8. En los últimos cinco años mis ingresos económicos:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Han aumentado considerablemente</li> <li>B. Han fluctuado (suben y bajan)</li> <li>C. Han permanecido iguales</li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Sé lo que piensa la gente incluso antes que me lo digan.             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Frecuentemente</li> <li>B. A veces</li> <li>C. Pocas veces</li> </ol> </li> <li>10. Prefiero trabajar en cosas que sean:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Difíciles</li> <li>B. Algo fáciles</li> <li>C. Sin dificultades</li> </ol> </li> <li>11. Me gustan las reuniones donde hay gente y ruido             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Frecuentemente</li> <li>B. A veces</li> <li>C. Casi nunca</li> </ol> </li> <li>12. Disfruto hablando frente a grupos grandes.             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Si</li> <li>B. No estoy seguro(a)</li> <li>C. No</li> </ol> </li> <li>13. En la mañana:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Me toma un rato el levantarme</li> <li>B. Generalmente me gusta dormir un poco más</li> <li>C. Me levanto inmediatamente</li> </ol> </li> <li>14. Si fuera abogado(a), trabajaría mejor:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Reuniendo información para un caso</li> <li>B. Preparando el caso</li> <li>C. Presentando oralmente el caso ante el jurado</li> </ol> </li> <li>15. Discuto sólo por diversión             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Frecuentemente</li> <li>B. A veces</li> <li>C. Casi nunca</li> </ol> </li> <li>16. En el pasado he tomado muchos riesgos en mi carrera laboral.             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Si</li> <li>B. No estoy seguro(a)</li> <li>C. No</li> </ol> </li> </ol> |
|--|--|

17. Cuando los demás no ven las cosas como yo, logro convencerlos  
 A. Pocas veces  
 B. Frecuentemente  
 C. Algunas veces
18. Me encanta hacer reír a la gente con historias ingeniosas  
 A. Casi nunca  
 B. Frecuentemente  
 C. A veces
19. Es probable que las personas me describan como:  
 A. Relajado(a)  
 B. Inseguro(a)  
 C. Impaciente
20. Comparado con los demás, ¿cuán a menudo participa usted en actividades sociales?  
 A. Más seguido que los demás  
 B. Igual que los demás  
 C. Menos que los demás
21. Preferiría utilizar una tarde en:  
 A. Hacer relajadamente algo que me guste  
 B. En una fiesta animada  
 C. Dormir una siesta
22. ¿Qué frase describe mejor su opinión?  
 A. A menudo me preocupo por lo que otros piensen de mí  
 B. A veces me preocupa lo que otros piensen de mí  
 C. No me preocupa lo que otros piensen de mí
23. Soy capaz de cambiar a positivo el estado de ánimo de alguien:  
 A. Siempre  
 B. A veces  
 C. Nunca
24. La gente piensa que soy divertido(a) y un(a) conversador(a) entretenido(a)  
 A. La mayoría de las veces  
 B. Algunas veces  
 C. Casi nunca
25. Para mí, obtener buenas notas en el colegio fue:  
 A. No tan importante  
 B. Importante  
 C. Muy importante
26. ¿Qué le agrada más?  
 A. Despertar sin tener mucho que hacer  
 B. Despertar con muchas cosas que hacer  
 C. Despertar con la cantidad normal de cosas que hacer
27. Escoja la opción que mejor lo(a) represente  
 A. Soy emocional  
 B. Soy desafiante
28. Mis amigos se sorprenden de mi energía:  
 A. Algunas veces  
 B. Casi nunca  
 C. Nunca
29. En situaciones sociales en que no conozco a nadie:  
 A. Logro que hablen del tema que me interesa  
 B. Saludo y escucho  
 C. Me integro de a poco a la conversación
30. Casi siempre suelo ser reservado(a) y guardarme los problemas para mí  
 A. Siempre  
 B. A veces  
 C. Casi nunca
31. Cuando la gente me trata mal, me resulta:  
 A. Poco importante  
 B. Importante  
 C. Muy importante
32. Me fijo metas, para:  
 A. Que mis compañeros se sientan orgullosos  
 B. Para yo sentirme orgulloso(a)  
 C. Para que mi familia se sienta orgullosa
33. El trabajo que me es familiar y habitual  
 A. Me da seguridad y confianza  
 B. Me aburre y da sueño  
 C. Me entretiene y gusta
34. Me gustaría pertenecer a un grupo de debate.  
 A. Si  
 B. No estoy seguro(a)  
 C. No
35. Soy capaz de tomar decisiones que son rechazadas por los demás.  
 A. Frecuentemente  
 B. A veces  
 C. Casi nunca
36. Al elegir una carrera, el dinero debería ser uno de los factores importantes.  
 A. Frecuentemente  
 B. A veces  
 C. Casi nunca
37. Al trabajar con otros, para mí es más importante:  
 A. Velar porque a todos se les trate con igualdad  
 B. Tratar de influir en el grupo.  
 C. Velar por que todos se lleven bien entre si.
38. Mis amigos me describirían más bien como alguien:  
 A. Decidido(a)  
 B. Despreocupado(a)  
 C. Serio(a)
39. Soy capaz de hacer más cosas en el trabajo que la mayoría de la gente  
 A. Siempre  
 B. A veces  
 C. Nunca
40. Para mí conversar con personas desconocidas es:  
 A. Muy fácil  
 B. Fácil  
 C. Algo fácil
41. Tengo facilidad para conseguir que las personas hagan las cosas como yo quiero.  
 A. Casi nunca  
 B. A veces  
 C. Frecuentemente
42. ¿Cómo calificaría su nivel de confianza en si mismo(a)?  
 A. Mucho más que la mayoría  
 B. Igual que la mayoría  
 C. Algo más que la mayoría

43. Cuando alguien me critica  
 A. No me interesa  
 B. Me veo afectado(a)  
 C. Me molesta
44. Soy bueno(a) para debatir  
 A. Si  
 B. No estoy seguro(a)  
 C. No
45. Cuando se ha visto avergonzado(a), usted.  
 A. Se preocupa de ello por poco tiempo  
 B. No permite que le moleste en lo absoluto  
 C. Se preocupa de ello por bastante tiempo
46. Cuando discuto sobre algo en un grupo, consigo lo que quiero:  
 A. Frecuentemente  
 B. A veces  
 C. Casi nunca
47. Escoja la opción que mejor lo(a) represente:  
 A. Soy interesante  
 B. Soy competitivo(a)
48. Es probable que mis amigos me describan como:  
 A. Fácil de tratar  
 B. Tranquilo(a)  
 C. Acelerado (a)
49. A menudo siento que no tengo tiempo suficiente para hacer todo lo que quiero.  
 A. Verdadero  
 B. No estoy seguro(a)  
 C. Falso
50. En una situación social, si tengo que hacer alguna payasada contra mi voluntad, aunque otros también lo hagan  
 A. Me opongo firmemente  
 B. Me hago el(la) desentendido(a)  
 C. Me disculpo por estar mal de salud y no hacerlo
51. ¿Siente usted una fuerte necesidad de decirle a los demás lo que deben hacer?  
 A. Si  
 B. No estoy seguro(a)  
 C. No
52. ¿Cuánto ha podido alcanzar en términos económicos comparado(a) con personas de su misma edad?  
 A. Menos que el promedio  
 B. Igual que el promedio  
 C. Más que el promedio
53. Las críticas:  
 A. Me incomodan  
 B. Me son indiferentes  
 C. Me molestan
54. Disfruto (o disfrutaría) trabajando en un ambiente laboral muy relajado.  
 A. Si  
 B. No estoy seguro(a)  
 C. No
55. Al hacer nuevos amigos, doy el primer paso  
 A. Frecuentemente  
 B. A veces  
 C. Casi nunca
56. Probablemente las personas me describirían como:  
 A. Una persona agradable  
 B. Un(a) pensador(a) creativo(a)  
 C. Un(a) emprendedor(a)
57. Cuando tengo que hablar frente a un gran grupo de personas:  
 A. Estoy relajado(a)  
 B. Estoy algo nervioso(a)  
 C. Me pongo nervioso(a)
58. Considero que mis habilidades orales son:  
 A. Igual que la mayoría  
 B. Mejores que la mayoría  
 C. Extraordinarias
59. Me defino a mi mismo(a) como alguien muy relajado(a)  
 A. Si  
 B. No estoy seguro(a)  
 C. No
60. Sé exactamente lo que quiero hacer con mi carrera laboral.  
 A. Si  
 B. No estoy seguro(a)  
 C. No
61. Mis amigos describirían mi nivel de ambición como:  
 A. Igual de ambicioso(a) que los demás  
 B. Más ambicioso(a) que los demás  
 C. Menos ambicioso(a) que los demás
62. Tengo facilidad para convencer a los demás  
 A. Muchas veces  
 B. Algunas veces  
 C. Pocas veces
63. En el trabajo, es más importante.  
 A. La estabilidad  
 B. El dinero  
 C. La seguridad
64. Comunicar ideas nuevas para mí es:  
 A. Muy fácil  
 B. Fácil  
 C. Un poco fácil
65. Al elegir un trabajo, lo más importante es:  
 A. Que sea entretenido  
 B. Que tenga desafíos  
 C. Que el ambiente sea grato
66. Siempre estoy dispuesto(a) a admitir un error cuando lo cometo  
 A. Muchas veces  
 B. Algunas veces  
 C. Casi nunca
67. Al participar en un debate:  
 A. Disfruto mucho  
 B. A veces me agrada  
 C. En realidad, no me importa más allá
68. Sé perfectamente cuando alguien me está mintiendo  
 A. La mayoría de las veces  
 B. Algunas veces  
 C. En realidad, casi nunca

69. El ideal para mí es:  
 A. Recibir un sueldo fijo que me permita mayor tranquilidad  
 B. Recibir menor sueldo fijo, más comisiones  
 C. Recibir sueldo base muy bajo y altas comisiones
70. Preferiría:  
 A. Escribir un discurso  
 B. Dar un discurso  
 C. Escuchar un discurso
71. Escoja la situación que mejor lo(a) represente:  
 A. Soy ganador(a)  
 B. Soy flexible(a)
72. Me encantan los trabajos acelerados  
 A. Siempre  
 B. Casi Siempre  
 C. A veces
73. Prefiero un trabajo en el cual pueda:  
 A. Convencer a clientes para que compren un producto o servicio  
 B. Tener un horario adecuado  
 C. Tener estabilidad laboral
74. Tengo la capacidad de trabajar durante largos periodos de tiempo  
 A. Siempre  
 B. Frecuentemente  
 C. Algunas veces
75. Creo que la venta de productos o servicios caros:  
 A. Debe ser muy difícil  
 B. Debe ser algo difícil  
 C. No debe ser difícil
76. ¿En qué medida cree usted que el progreso es medido por el éxito financiero?:  
 A. En gran medida  
 B. En moderada medida  
 C. En alguna medida
77. Me siento capaz de hacer que alguien vea el valor de un producto o servicio  
 A. Siempre  
 B. Casi siempre  
 C. A veces
78. Según mi opinión, los(as) mejores vendedores(as):  
 A. Tienen más suerte  
 B. Tienen más contactos  
 C. Tienen más habilidades
79. ¿Qué es más importante?  
 A. Divertirse  
 B. Ganar  
 C. Hacerlo lo mejor posible
80. En general, disfruto vendiendo:  
 A. Siempre  
 B. Frecuentemente  
 C. A veces
81. Haciendo una autoevaluación respecto a mis habilidades para vender  
 A. Estoy completamente seguro(a) de tener las habilidades  
 B. Creo tener las habilidades  
 C. No estoy seguro(a) de tener las habilidades
82. Normalmente, cuando un cliente compra un producto o servicio se debe principalmente a:  
 A. La necesidad del cliente  
 B. El precio conveniente  
 C. La capacidad de convencer del(la) vendedor(a)
83. Sé como establecer rápidamente una buena relación con un cliente  
 A. Siempre  
 B. Casi siempre  
 C. Frecuentemente
84. Me gusta que haya competencia en las cosas que hago  
 A. Siempre  
 B. A veces  
 C. Casi siempre
85. Tengo la capacidad de influir en las decisiones de los demás  
 A. Siempre  
 B. Casi siempre  
 C. Frecuentemente
86. Creo que tengo la capacidad para vender cualquier cosa  
 A. Si  
 B. No  
 C. No estoy seguro
87. ¿Por qué renunciarías a un cargo en ventas?  
 A. Horario poco flexible  
 B. Malas relaciones con compañeros de trabajo  
 C. Pocas posibilidades de crecimiento
88. Tengo mayor capacidad de resistencia en el trabajo que mucha gente que conozco  
 A. Siempre  
 B. Casi siempre  
 C. Frecuentemente
89. He ganado algún premio como vendedor(a)  
 A. Si  
 B. No estoy seguro(a)  
 C. No
90. Preferiría:  
 A. Ganar lo suficiente para vivir cómodo(a)  
 B. Ser el(la) mejor  
 C. Trabajar en algo que me guste
91. Yo:  
 A. Siempre estoy seguro(a) de lo que digo  
 B. La mayoría de las veces estoy seguro(a) de lo que digo  
 C. No siempre estoy seguro(a) de lo que digo
92. Mi vida laboral es:  
 A. Igual de importante que mi vida personal  
 B. Menos importante que mi vida personal  
 C. Mucho menos importante que mi vida personal



	<b>FORMATO DATOS ENTREVISTA</b>	<b>Código: GHP-FDE1-02</b>
		<b>Versión: N°01</b>
		<b>Página: 2 de 2</b>

ÚLTIMA REFERENCIA LABORAL				
¿Es su primera experiencia laboral formal?		SI:	NO:	
Nombre de la última empresa donde trabaja o trabajó				
Nombre de la persona que da la referencia				
Nombre del cargo que ocupaba				
Jefe inmediato				
Fecha de ingreso				
Fecha de retiro				
Contacto de la empresa (teléfono/celular)				
Funciones que realizaba				
Cómo califica su desempeño	Excelente:	Bueno:	Regular:	Malo:
Motivo del retiro				
¿Lo volvería a contratar?		SI:	No:	

REFERENCIA PERSONAL	
Nombre de la persona que da la referencia	
Parentesco	
Tiempo que lo conoce	
Concepto que la referencia tiene del candidato	

OBSERVACIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN
Firma del evaluador