



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

APOYO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN COPSERVIR
LTDA, LA REBAJA DROGUERIA.



SANDRA CRISTINA HIGUERA NEIRA
EN LA MODALIDAD DE PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE
PSICÓLOGA.

DIRECTOR DE PASANTÍA
Ps. CLAUDIA MILENA SERRANO DÍAZ
Coordinadora de Practicas de la Facultad de Psicología

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

2016



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

APOYO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN COPSERVIR
LTDA, LA REBAJA DROGUERIA.

SANDRA CRISTINA HIGUERA NEIRA
PASANTIA PARA OPTAR POR EL TITULO DE PSICOLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
2016



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

DEDICATORIA

Hoy escalo uno de los pasos más importantes de mi vida, siendo el resultado de una serie de esfuerzos, que no han sido fáciles, pero que de la mano de DIOS todo ha sido posible... Por eso agradezco antes que nada a él, la fortaleza, sabiduría y tranquilidad necesaria para lograr culminar mi carrera profesional. A mi madre María Cristina Neira a quien admiro por su valentía, por ser ejemplo fundamental en mi vida, y porque sé que encontrarme hoy aquí ha sido producto de su gran esfuerzo y dedicación.

A mi esposo Freddy Santiago y a mi hija Gabriela, por ser quienes apoyan incondicionalmente cada uno de mis sueños y me motivan cada día para salir adelante.

A mis demás familiares y amigos que con su voz de aliento me han ayudado a no desfallecer.

Sandra Cristina Higuera Neira.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

AGRADECIMIENTOS

Me es importante destacar el gran esfuerzo de quienes han hecho parte de este gran logro:

Por un lado la **Ps. Eliana Milena Pabón**, Analista de Selección, sede administrativa Bucaramanga, por su gran apoyo, confianza y amistad, convirtiéndose en mi guía principal durante toda la etapa de pasantía.

Así mismo la **Ps. Claudia Milena Serrano**, por asesorar, guiar y acompañar este último proceso como futura psicóloga, y por compartir su conocimiento, paciencia y entrega.

Infinitas gracias por formar parte de este camino que no ha sido fácil pero tampoco imposible.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	6
Abstract	8
Introducción	10
Objetivos	13
Objetivo general	
Objetivos Específicos	
Referente Conceptual	14
Metodología	27
Resultados	34
Discusión	42
Conclusiones	44
Sugerencias y Recomendaciones	45
Referencias	47



**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: APOYO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN COPSERVIR LTDA, LA REBAJA DROGUERIA

AUTOR(ES): Sandra Cristina Higuera Neira

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Ps. Claudia Milena Serrano Díaz

RESUMEN

Actualmente las organizaciones han comenzado a centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento de su capital humano, generando un clima propicio a la participación, innovación, creatividad, aprendizaje y mejoramiento, buscando contar con el personal idóneo para la empresa que esté dispuesto a unir esfuerzos para alcanzar el plan estratégico trazado. (Naranjo, 2011). De la combinación de factores tales como (internos: clima organizacional, exigencias del cargo, mapa de funciones; y los externos: demanda y oferta del mercado, agilidad exigida por el cliente y actuación oportuna ante servicios requeridos), nace la importancia de realizar un proceso de selección, el cual es definido según Chiavenato (2011), como escoger para su contratación un subconjunto de trabajadores, de un conjunto total (población) de personas disponibles en cualquier momento. Para obtener los resultados en el área de Selección de Copservir Ltda, La Rebaja Droguería se realizó el reclutamiento, aplicación de pruebas, entrevistas, verificación de referencias y visitas domiciliarias. Durante el periodo de pasantía se logró cubrir un 99.3% de las requisiciones de vacantes disponibles, en las cuales los meses Abril, Mayo, Junio y Septiembre fueron los meses destacados con cubrimientos de personal requerido por encima de lo esperado. Finalmente se llega a la conclusión de la relevancia de la labor del psicólogo pasante en la Cooperativa como apoyo en los procesos de selección de personal, debido que mediante la disciplina psicológica brinda agilidad y descongestión al Departamento de Selección, permitiendo así ser aún más oportunos en la entrega y el cumplimiento.

PALABRAS CLAVES:

Organización, Procesos de Selección, Copservir Ltda, Área de Selección.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: SUPPORT IN THE PROCESS OF RECRUITMENT IN COPSERVIR LTDA, THE DISCOUNT DRUGSTORE

AUTHOR(S): SANDRA CRISTINA HIGUERA NEIRA.

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Ps. CLAUDIA MILENA SERRANO DIAZ.

ABSTRACT

Currently organizations have begun to focus its efforts on strengthening its human capital Creating a climate conducive to participation, innovation, creativity, learning and improvement, seeking to have the right people for the company that is willing to join efforts to achieve the strategic plan drawn. (Naranjo, 2011). The combination of factors such as (internal: organizational climate requirements of the position, function map , and external : supply and demand market , agility required by the customer and timely action to services required), comes the importance of a selection process , which is defined as Chiavenato,(2011) , how to choose a subset to hiring workers, a full set (population) of people available at any time. For the results in the area of selection Copservir Ltda, the Discount Drugs recruitment, application testing , interviews, reference checks and home visits it took place . During the internship of managed to cover 99.3 % of the requisitions of available seats, in which the months April, May, June and September were the highlights months coverings personnel required higher than expected. Finally concludes the relevance of the work of the intern psychologist at the Cooperative for support in the process of recruitment, because that by psychological discipline provides agility and decongesting the Department of selection, allowing be even more appropriate in delivery and compliance.

KEYWORDS:

Organization, Selection Process, Copservir Ltda, Selection Area.

V   B   DIRECTOR OF GRADUATE WORK



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

INTRODUCCIÓN

Copservir Ltda, La Rebaja Droguería, inicia su historia antes del año 1995, donde los empleados venían practicando la cultura del ahorro con el ánimo de ayudarse a superar sus necesidades económicas y sociales; esperaban contar con un mecanismo que no sólo les permitiera la práctica del ahorro sino que además se lograra con él un servicio crediticio, eficiente, continuo y progresivo. Luego de estudios, análisis y consultas se determinó, inspirados en los principios rectores de la economía solidaria, que la mejor opción era la creación de una cooperativa.

Toda esta idea y aspiración de los Trabajadores se concretó el 24 de Julio de 1995 con la celebración de la Asamblea General y la participación de 60 asociados que dio constitución a la Cooperativa.

La asociación de trabajadores que conforman Copservir, adquirió en 1996, un total de 320 droguerías de quienes eran sus patronos o empleadores y desde ese entonces ha establecido 413 nuevas farmacias con el producto de sus ingresos, no sin antes anotar que su actual patrimonio proviene de la consolidación de aportes mensuales realizados por espacio de 9 años que lleva constituida.

En el año 1996 Copservir compro legalmente los establecimientos comerciales de Distribuidora de Drogas la Rebaja S.A. que durante 7 años fue investigada por la



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Fiscalía general de la nación que mediante sentencia del 21 de febrero de 1997, confirmada el 26 de mayo del mismo año concluyo que tales establecimientos no fueron adquiridos con dinero producto del tráfico de estupefacientes como tampoco de que se trataran de transacciones simuladas en donde los procesados de manera consciente y voluntaria aceptaran prestar sus nombres para ocultar a los verdaderos propietarios y que ellos lo hicieran con el conocimiento claro y preciso de que se trataba de bienes adquiridos con el producto del narcotráfico.

Hoy Copservir Ltda, cuenta con 792 Puntos de Venta a nivel nacional, ocupa el puesto No. 75 en ingresos. Tienen presencia en 27 Departamentos y en 169 ciudades del País. Generan 5.164 empleos directos que benefician a más de 22.200 personas entre cónyuges, hijos, padres y demás personas a cargo.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y con el objetivo de contribuir con el continuo crecimiento de Copservir Ltda, La Rebaja Droguería, y cumpliendo con la misión y visión de la misma, tienen la necesidad de tener un Departamento de Selección fortalecido en experiencia, capacidad y nivel de estudios, debido a que continuamente existen ingresos y movimientos de personal, y que de la selección que se realice depende la disminución de factores de riesgo que puedan perjudicar a la institución.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Partiendo de lo anterior, Copservir La Rebaja Droguería, decidió suministrar al área de Selección, conformada por cuatro sedes importantes (Cali, Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga), las cuales manejan los procesos de selección de zonas diferentes del país, reconociendo que del éxito y agilidad de dicha área, depende en gran parte el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa, además de su crecimiento y proyección, "porque un cliente satisfecho seguirá utilizando los servicios, además de referir nuevos clientes" (García, 2011)

Por tanto, el departamento necesita constantemente un aprendiz de Psicología en condición de pasante, que logre apoyar todos los procesos de selección y demás actividades del quehacer del psicólogo dentro de esta organización.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

OBJETIVOS

Objetivo General:

Apoyar en los procesos de selección de personal, de la empresa Copservir Ltda, La Rebaja Droguería.

Objetivos Específicos:

- ✓ Agilizar el proceso de reclutamiento a través de la recepción continúa de hojas de vida en físico y las que se reciben a través de las páginas web.
- ✓ Realizar las respectivas pruebas psicotécnicas y específicas según el perfil del cargo que se encuentre disponible para proceso de selección.
- ✓ Verificar referencias de los candidatos que se encuentran dentro del proceso de selección.
- ✓ Realizar las visitas domiciliarias al personal cuyo proceso de selección haya sido satisfactorio, en Bucaramanga y su área metropolitana.
- ✓ Apoyar en la etapa de ingreso de personal, con la recepción y verificación de documentos.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

REFERENTE CONCEPTUAL

Conforme las organizaciones han evolucionado, sus finalidades y objetivos van cambiando, como lo hacen también las condiciones del medio ambiente y la naturaleza del mismo trabajo.

Con los procesos de apertura económica y globalización, las empresas han empezado a conocer que su principal fuente de diferenciación, ventaja y competitividad es la forma de optimizar el talento humano vinculado y por vincular a la empresa.

Actualmente las organizaciones han comenzado a centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento de su capital humano, generando un clima propicio a la participación, innovación, creatividad, aprendizaje y mejoramiento, buscando contar con el personal idóneo para la empresa que esté dispuesto a unir esfuerzos para alcanzar el plan estratégico trazado. (Naranjo, 2011).

Porret (2010), define la organización como una agrupación de personas, para conseguir unos fines comunes, con necesidad de coordinar sus actividades logrando la mayor eficacia posible (p. 21).

De la combinación de factores tales como (internos: clima organizacional, exigencias del cargo, mapa de funciones; y los externos: demanda y oferta del mercado, agilidad exigida por el cliente y actuación oportuna ante servicios requeridos), nace la importancia de realizar un proceso de selección, el cual es definido según Chiavenato (2011), como escoger para su contratación un subconjunto de trabajadores,



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

de un conjunto total (población) de personas disponibles en cualquier momento.

Así mismo, siguiendo a Louart (1994), la selección de personal puede definirse como: "proceso que consiste en elegir, entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo".

Esta elección no significa la obtención del "mejor" candidato, entendiéndose este como el más "dotado" en términos generales, en cambio es la búsqueda del aspirante cuyas características se encuentren más afines con el perfil del cargo que se desea cubrir. Además de lo anterior el perfil no solo se debe focalizar en las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino además a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobara en su entorno los aspectos físicos y sociales. (Vértice, 2008). El mismo autor, afirma que este proceso consta de cuatro etapas reflejadas así: 1) Análisis de necesidades de empleo, 2) Reclutamiento: interno y externo, 3) Selección, y 4) Incorporación a la Organización. (Vértice, 2008).

Por otra parte, según Alles (2006), cuando se habla de reclutamiento se habla del proceso mediante el cual una empresa pretende detectar empleados potenciales, que se ajusten a los requisitos adecuados para desarrollar determinado trabajo, realizando convocatoria en cantidad suficiente, para lo cual sea posible una posterior selección de alguno de ellos, teniendo en cuenta el perfil del cargo y



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

las características de los candidatos, para el cargo que necesita ser suplido (Alles, 2006).

Para Olleros (2005), reclutar consiste en llevar a cabo acciones oportunas para contactar los candidatos que se adapten al perfil, y convencerlos de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, para determinar si se ajustan al perfil que se busca.

Cuando se tiene definido el objetivo del reclutamiento a realizar, se debe tener en cuenta los diferentes tipos: (interno, externo y mixto), y escoger el que más se adapte a lo que se está buscando Alles, (2006).

Hoy en día existen diferentes formas de reclutamiento; pero las más utilizadas son internet, y en algunos casos el periódico juega un papel importante, especialmente en casos de cargos de tipo operativo.

Finalizada la etapa de reclutamiento, se inicia la etapa de selección, siendo entendido por Atalaya (2001) como: "Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona. El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado" (p. 132).

Así mismo Vértice, (2008), considera que la etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, como la determinación de a quien deberá contratarse.

Según Pena (2004), recoge el pensamiento de Cohen (1981), y afirma que la selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y las posibilidades del candidato, con las exigencias del puesto. Esto significaría que la selección de



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

personal subyace del concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y las características de la persona.

En este punto, es necesario identificar la diferencia entre reclutamiento y selección, partiendo de una diferencia fundamental de que el reclutamiento se dedica a la búsqueda de candidatos, y el proceso de selección de personal se encarga de seleccionarlos y elegir dentro de los candidatos el más adecuado al perfil del cargo. (Nebot, 1999).

Hoy en día, la selección de personal es un proceso complejo, donde gracias a los argumentos de la Psicología Organizacional permite delimitar el tipo de personal que la empresa desea, así mismo, a partir de la descripción y análisis de cargos, se logra acomodar a los aspirantes a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa.

A partir de lo anterior, se logra evidenciar que lo importante no radica solo en la cantidad de candidatos, sino más bien, en la calidad de los mismos, donde un proceso de selección eficaz, favorecería a la disminución de rotación de personal, lo cual genera pérdidas para la institución, no solo a nivel económico, sino también a nivel de calidad de servicio, puesto que la adaptabilidad de una persona con su nuevo equipo de trabajo disminuiría el nivel proactivo y creativo en el mismo.

Para lo anterior, el psicólogo organizacional aborda el proceso de selección de personal basándose en métodos psicométricos, y entrevistas generalmente por competencias; con el objetivo de visualizar un pronóstico amplio y completo



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

del candidato, logrando así un proceso de selección sistematizado y óptimo. Esto se logra fundamentar a través de la afirmación de Blasco (2004), "los dos métodos usados son: el método psicométrico, vinculado a la psicotecnia, y el método clínico, o individual heurístico, vinculado a paradigmas más organicistas y, sobre todo, a enfoques humanistas de la organización" (p. 3).

Ahora bien, existen dos tipos de proceso de selección, el general y el simplificado: el general es normalmente utilizado por empresas de selección o por entidades ampliamente relacionadas con el área de gestión humana; por otro lado el proceso simplificado fue diseñado para empresas que no cuentan con personal especializado para realizar procesos de selección, pero que tienen la necesidad de nuevo personal.

En el presente informe se trabajara el tipo de selección general, puesto que es el tipo de proceso utilizado en Copservir, La Rebaja Droguería, siendo un proceso de selección utilizado y dedicado a la administración de personal, que está compuesto por una metodología que permite direccionar la entrevista según el perfil del cargo solicitado, siendo esta una metodología denominada Selección por Competencias.

Antiguamente la selección de las empresas se limitaba a comprobar simplemente los datos básicos de las hojas de vida, a comprobar experiencia y verificar estudios, donde las entrevistas tenían una duración de 5 a 10 minutos, utilizándose el mismo proceso para cualquier perfil de cargo.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Ahora, a través del proceso de selección por competencias, se realiza un amplio análisis de competencias que posee cada aspirante y se realiza en base a un manual de funciones. (Alles, 2006). Así es como se logra garantizar a la empresa que ingresen personas que posean las competencias necesarias que requiere la organización, de acuerdo al modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. Estos métodos se obtienen a través de la sumatoria de misión, visión y estrategias de la empresa, es decir que cada empresa representa un único proceso de selección, puesto que cada empresa tiene diferentes necesidades de personal; diferentes definiciones de competencias y puestos de trabajo, etc.

Antes de entrar en detalle, se hace indispensable aclarar el concepto de competencia y que es un modelo por competencias.

Recordando el significado sobre competencias laborales tal y como lo define el Diccionario de competencias laborales: "Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona demuestra poseer y que pone a disposición de una función productiva con altos niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño".

Teniendo en cuenta esta definición se puede concluir que toda conducta observable tiene una estructura que les permite a los evaluadores de personal, identificar cual es la competencia a observar y en qué nivel se debe presentar para ser considerada competente.

Pareciera que la gestión de competencias es de recién aparición, ante la importancia que hoy se le da al tema y al interés de numerosas organizaciones en implementarlo. Sin



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

embargo, el estudio de las competencias data del año 1973, cuando el departamento de estado norteamericano decidió realizar una investigación orientada a mejorar la selección de su personal. Fue entonces, cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; el estudio comprobó que el buen rendimiento está más ligado a características propias de cada persona, que a los conocimientos "los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: no producen el rendimiento en pruebas o el éxito de la vida". (McClelland, 1973, citado por Rodríguez, N. 1999).

Los resultados encontrados por McClelland lo condujeron a buscar otras variables, a las que llamo "Competencias", de las cuales hoy en día se poseen varias definiciones.

Entre las propuestas más destacadas se encuentran la de Boyatzsis (1942, citado en Janne, M y Borrero, R. 2005) el cual afirma que: "las competencias son las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa con un puesto de trabajo", y la de Levi- Leboyer (1997), quien complementa la definición del anterior autor, agregando que "las competencias no son características individuales que pueden pertenecer a ámbitos muy distintos, ya que están ancladas a comportamientos observables en el ejercicio de un oficio, que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado".



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Del análisis de estas definiciones es posible deducir que las competencias: a) son características permanentes de las personas, b) se manifiestan al ejecutar una tarea o realizar un trabajo, c) están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, d) tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan, e) pueden ser generalizables a más de una actividad.

Según Rodríguez y Feliú (1996), las competencias se estructuran en tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia, alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influye fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizá el más olvidado en la mirada tradicional, es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Así pues, estos tres aspectos o componentes se complementan entre sí, ya que es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desea hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa hacerlo, pero este dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

En una concepción dinámica, las competencias se adquieren (educación, experiencia, vida cotidiana), se movilizan, y se desarrollan continuamente.

Así mismo, las competencias pueden clasificarse en genéricas, específicas y técnicas. Las primeras se refieren a un conjunto o grupo de actividades, las segundas a funciones o tareas específicas, y las terceras hacen referencia a los atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado; incluye conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta (Cardona y Chinchilla, 1999).



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

El número de competencias existentes es muy amplio, cada autor propone un listado diferente, por ejemplo: Ansorena, C. (1996) incluye 50 competencias, Barnhart (1996) ha establecido 37 competencias básicas en siete categorías y el Diccionario de Competencias de Hay McBer (citado por Spencer y Spencer, 1993) posee 20 competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias únicas.

Esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy amplio, dado a que cada organización debe identificar un conjunto de comportamientos observables que han demostrado ser exitosos en la organización. Para esto deben levantarse los perfiles de los cargos que se deseen evaluar, identificando las competencias corporativas, específicas y técnicas necesarias para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, lo que intenta la evaluación por competencias es determinar si las personas son aptas para cada cargo, es decir, se busca comparar con patrones absolutos el grado en que una persona se asemeja a quienes son exitosos en el trabajo, o establecer si tienen los componentes básicos que le permitirán asimilar lo que le falta con relativa facilidad.

Dejando aclaradas estas definiciones, se va intentar plasmar algunos de los procesos realizados dentro de los procesos de selección realizados en Copservir Ltda, La Rebaja Droguería, los cuales implica: 1)Proceso de reclutamiento (ya



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

definido anteriormente), 2) Aplicación de pruebas: (psicotécnicas y de conocimientos), donde según Atalaya (2001) Consiste en la: "aplicación de los instrumentos de Selección de personal y evaluación de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas" (p. 141).3) La Entrevista: puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, donde se produce un intercambio de información, buscando evaluar la idoneidad del candidato para un puesto de trabajo (Royo, 2004). Las entrevistas tradicionales tienden a no generar conductas observables en magnitud y claridad suficiente, para fundamentar conjeturas acerca de la ubicación de la persona con relación a las variables que se desean evaluar. Por esta razón el Dr. David McClelland y su equipo en Mc.Ber&Company, diseñaron un modelo de entrevista enfocado en eventos conductuales, el cual, se basa en el supuesto básico de que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado. Este modelo de entrevista, reconocido en la literatura como BehavioralEvent Interview, es altamente estructurado, profundo y detallado, se centra en el desempeño pasado del candidato, permitiendo identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que este ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. De esta manera se puede explorar cual es el comportamiento usual, así como cuál es su manera de aprender de la experiencia.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

4) Verificación de Referencias: lo cual Atalaya (2001) propone que en la verificación de referencias se realiza revisión de: "datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar" (p. 142). Aquí es importante tener en cuenta que la persona encargada de realizar la verificación de referencias debe de poseer la habilidad de realizar preguntas pertinentes que logre indagar sobre el motivo de retiro, desempeño realizado, entre otros datos que logren confirmar los datos expuestos en la hoja de vida y entrevista realizada, enfocados al proceso de selección.

5) Visitas Domiciliarias: a lo cual González (2003) refiere que es un acto profesional, compuesto por entrevista y observación de dinámicas familiares, condiciones en las que vive, y a su vez corroborar la información obtenida anteriormente.

Por último la elaboración de informes finales: realizando el análisis de los aspirantes que han logrado mantenerse a lo largo del proceso de selección, decidiendo así el futuro aspirante a contratar, donde se sugiere tenerse en cuenta la opinión, además del psicólogo (en este caso Analista de Selección), del Jefe Inmediato. Se realiza el examen médico y el contrato. (Mendoza, 2007).

Luego de realizar la selección del candidato y el inicio a sus actividades laborales, generalmente se piensa que ya está concluido el proceso de selección, sin embargo hay que tener en cuenta que el nuevo empleado entra en un periodo denominado "periodo de prueba" donde el departamento de RRHH, en este caso el de Copservir Ltda, La Rebaja Droguería, a través de un formato denominado "Evaluación Periodo de



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Prueba" enviado a sus jefes inmediatos, evalúan el desempeño laboral y la posible adaptación del mismo en el clima organizacional.

Una vez concluido este tiempo, ahora si se da por terminado el proceso de Selección. (Fernández, 2004).



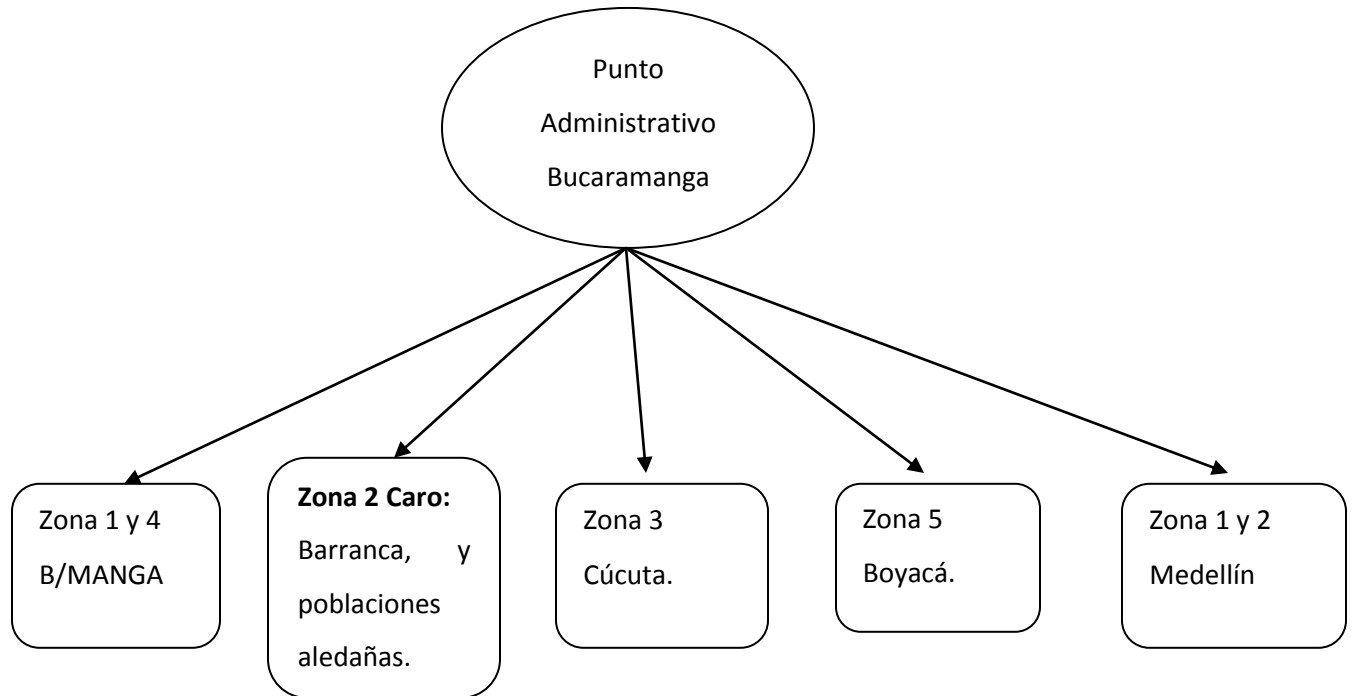
Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

METODOLOGIA

La población estuvo conformada por 535 aspirantes a diferentes cargos, en procesos de selección realizados desde el 12 de Marzo al 11 de Septiembre de 2013, básicamente de reclutamiento interno y externo principalmente descrito así:

Reclutamiento Externo	Domiciliarios, Cajeros, aprendices SENA, aprendices Universitarios,
Reclutamiento Interno	(Ascensos) tales como: Dependientes, Subadministrador y Administrador de Punto de Venta.

Con estos participantes se realizó el proceso de Selección no solo con las vacantes disponibles en Bucaramanga y su área Metropolitana, sino también las demás zonas que maneja esta sede con un total de 7 zonas descritas así:



Procedimiento:

El proceso de selección en Copservir Ltda, La Rebaja Droguería, se realiza de la siguiente forma:

Fase 1: Reclutamiento: Las hojas de vida son recibidas en físico en las instalaciones de la Sede principal Bucaramanga, las cuales son remitidas al Banco de Hojas de Vida; además de las recibidas por las páginas web como: el empleo.com, computrabajo y por la intranet www.copservir.com, es así como se da la revisión de hojas de vida para verificar si la persona aspirante cuenta o no con el perfil requerido para el cargo. Los candidatos seleccionados son llamados telefónicamente con el fin de dar una serie de instrucciones para presentarse a la aplicación de pruebas psicotécnicas y



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

de conocimientos. En el caso de los domiciliarios antes de citar a la aplicación de Pruebas, se debe confirmar algunos requisitos que son parámetros de exclusión como lo son: modelo de la moto (no menor al año 2006), Tarjeta de Propiedad a nombre del aspirante, Simit sin comparendos pendientes y disponibilidad de tiempo (que actualmente no se encuentren estudiando). Es importante aclarar que la aplicación de pruebas que se realiza en la sede principal tiene que ver solamente con los aspirantes de zona 1 y zona 4 Bucaramanga; en las demás zonas se tiene personal capacitado para dicha aplicación y posteriormente ser remitidas a calificación en la sede principal Bucaramanga.

Fase 2: Aplicación de Pruebas:

- ✓ **Paso 1:** Se inicia con la aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento (prueba situacional y prueba técnica), pruebas en las que generalmente se invierte una jornada completa en su aplicación y que los aspirantes deben tener en cuenta desde el momento del Reclutamiento.

Las pruebas aplicadas en Copservir Ltda, La Rebaja Droguería son: para todos los casos se les aplica inicialmente las pruebas de Personalidad que son: 360° y Eros.

- ✓ **Paso 2:** Teniendo estas pruebas aplicadas se inicia con la aplicación así:



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Domiciliario: Prueba de Aptitudes (PMA), Prueba Técnica la cual contiene (Legislación de Tránsito y Manejo de centro de diagnóstico automotor) y se finaliza con la prueba situacional.

Cajero: Prueba de Aptitudes (PMA), prueba CARAS, Prueba Técnica y Prueba Situacional.

Dependiente: Prueba de Aptitudes (PMA), y Prueba Técnica de Conocimientos.

Subadministrador: Prueba de Aptitudes (MONEDAS), Prueba técnica o de conocimiento y Prueba Situacional.

Administrador: Prueba de Aptitudes (MONEDAS), Prueba técnica o de conocimiento y Prueba Situacional.

Aprendices Universitarios: Además de las pruebas de personalidad (EROS Y 360°), se aplica Prueba de Habilidad en Sistemas (GCT).

Aprendices SENA: En este caso son los aprendices técnicos o tecnológicos que realizan sus prácticas en mercadeo en área de punto de venta, específicamente como Cajeros. Por tanto la aplicación de pruebas son las mismas a cajero.

Finalizadas las pruebas, se les indica a los aspirantes como subir la Hoja de Vida al empleo.com, siendo esta una parte esencial realizada en esta fase, puesto que la prueba EROS es calificada a través de esta plataforma. Esto puede ser en algunos casos un parámetro de



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

exclusión a la vacante que se está presentando el aspirante.

FASE 3: Calificación de Pruebas: Todas las pruebas aplicadas deben quedar totalmente calificadas, esto con la ayuda de sus respectivas plantillas de calificación de cada una de las pruebas, aquí se deben dejar reflejados los datos de PD (puntuación directa) y PC (Puntuación centil), para algunos casos.

Posteriormente estas pruebas calificadas son remitidas a la Analista de Selección quien da su criterio sobre que candidatos continúan en el proceso de selección y quienes no para los cuales se les envía inmediatamente Agradecimientos a través de la página web el empleo.com.

FASE 4: Entrevista: Una vez calificadas todas las pruebas y teniendo el concepto de la analista de selección, se procede con la citación de los candidatos para las entrevistas con la Analista de Selección y generalmente con el jefe inmediato.

Existen diferentes formatos de entrevista según el cargo al cual se presentan. Estos formatos han sido realizados anteriormente por la Cooperativa Y contienen los siguientes apartados (estudios realizados, experiencia, conocimientos específicos, según el cargo algunas competencias a evaluar que tienen una puntuación de 1 a 10, seguido por un concepto general dado por la Analista de Selección y/o el Jefe Inmediato y finaliza con Si es apto o No el candidato para ocupar dicho puesto de trabajo. El pasante teniendo los



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

formatos de entrevistas diligenciadas manualmente por la Analista y los Jefes Inmediatos debe posteriormente diligenciarlos en la página web el empleo.com.

FASE 5: Verificación de Referencias: La verificación de referencias depende de la experiencia laboral del candidato; si tiene varias experiencias laborales, se toman dos (2) referencias con los jefes inmediatos o con el área de Recursos Humanos según corresponda. Si solo ha tenido una experiencia laboral, se verifica la referencia y adicionalmente se toma una referencia personal; o en el caso de no poseer experiencia laboral se toman dos referencias personales y/o familiares. Los formatos de Verificación de Referencias contienen los siguientes apartados: Nombre de la Empresa, Jefe Inmediato, tiempo de Vinculación, Persona que da la referencia. Así mismo se debe incluir un concepto general de la referencia que aporta la persona y aspectos por mejorar que consideran debe tener el candidato.

Adicionalmente se confirma el motivo de retiro. Este formato igualmente debe ser diligenciado e impreso desde la página web el empleo.com y han sido elaborados anteriormente por el personal de RRHH de Copservir Ltda, La Rebaja Droguería.

FASE 6: Realización de Exámenes Médicos: A partir del concepto satisfactorio de las entrevistas presentadas por el candidato y corroborar la información a través de la verificación de referencias se procede con el envío del candidato a realización de exámenes médicos. Para lo cual se



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

esperan los resultados y se tiene en cuenta la opinión del área de Salud Ocupacional.

FASE 7: Recepción de Documentos de Ingreso: En esta fase se procede a la recolección de documentos de ingreso del candidato seleccionado para ocupar la vacante disponible.

Inicialmente se le entrega al candidato un esquema de los documentos que debe de recolectar para su ingreso; se le dan generalmente 2 o 3 días hábiles para su recolección y entrega de los mismos. Para el caso de los domiciliarios la lista de documentos es extensa para lo cual se le dan 1 o 2 días más para su entrega. El pasante de Psicología debe recibir y comprobar que estén debidamente realizados para posteriormente archivarlos en su carpeta de ingreso.

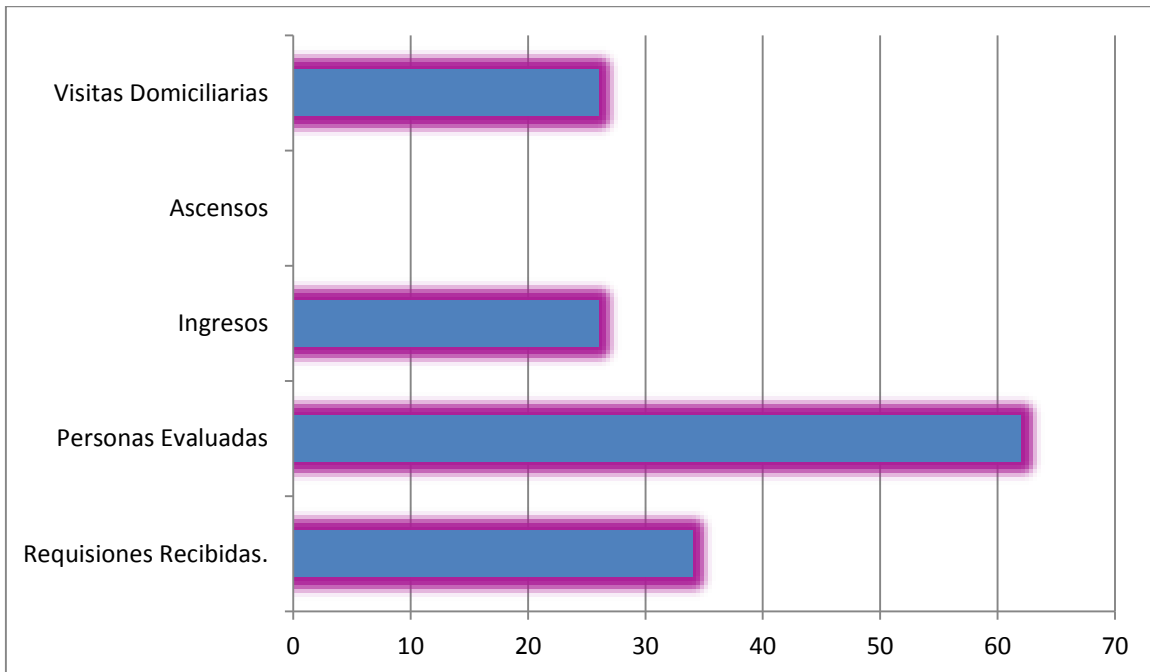
FASE 8: Visitas Domiciliarias: Este es el último paso que se realiza dentro del proceso de selección. Aquí la persona encargada de realizar la visita debe tener en cuenta el formato de Visitas Domiciliarias realizado igualmente con anterioridad por el personal de Copservir. En este formato se corrobora la información proporcionada por el candidato durante todo su proceso de selección, el objetivo principal de la visita domiciliaria es identificar si se presenta o no algún factor de riesgo para Copservir Ltda, La Rebaja Droguería. Igual que ocurre en los casos anteriores este formato debe ser diligenciado en la página web el empleo.com.

RESULTADOS

A continuación se realizará la presentación del apoyo realizado en los proceso de selección del área de Selección de Copservir Ltda, La Rebaja Droguería sede principal Bucaramanga, en el periodo de Marzo a Septiembre del 2012.

Grafica No. 1 Requisiciones recibidas, Personas evaluadas, Ingresos Aprobados, Ascensos Aprobados y Visitas domiciliarias realizadas durante el mes de Marzo de 2013.

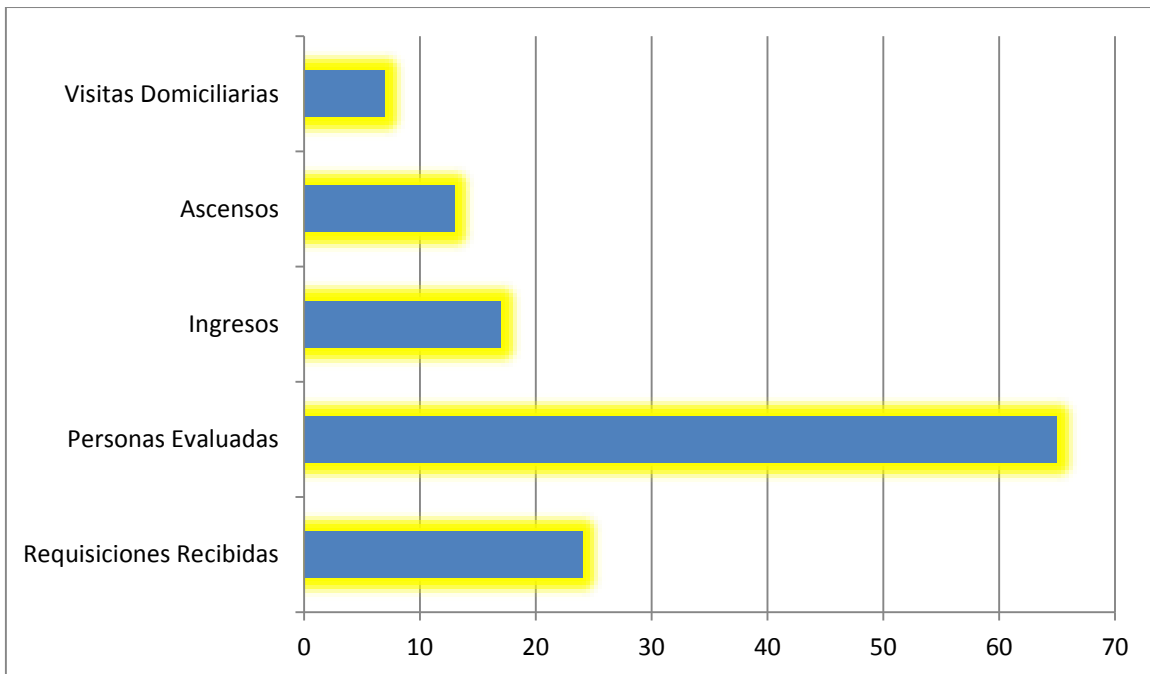
MARZO- 2013



Durante el mes de Marzo (ver grafica No, 1) se recibieron 34 requisiciones para diferentes cargos; se realizó proceso de selección con 62 aspirantes para los cuales solo ingresaron 26, cumpliendo con esta necesidad de cubrimiento de cargos con un 76,4%.

Grafica No. 2 Requisiciones recibidas, Personas evaluadas, Ingresos Aprobados, Ascensos Aprobados, Visitas domiciliarias y Total Ingresos y Ascensos Aprobados, realizadas durante el mes de Abril de 2013.

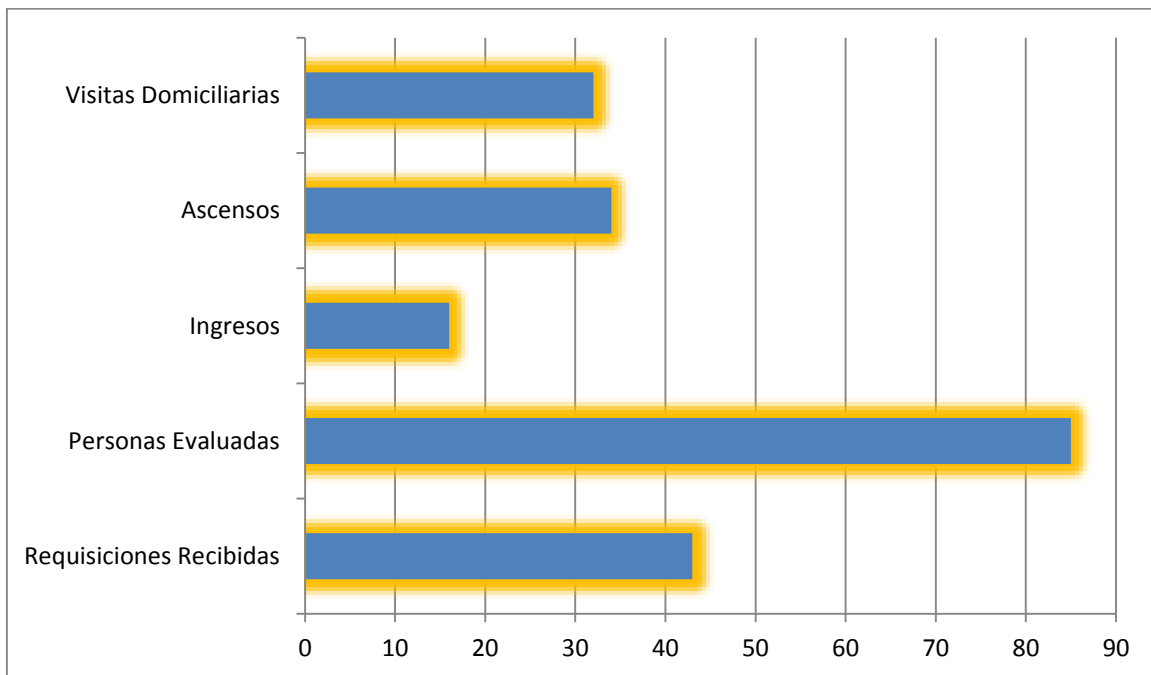
ABRIL - 2013



En la gráfica No. 2 se muestra que en el mes de Abril se recibieron 24 requisiciones, con 65 personas evaluadas para lo cual se lograron entre ingresos y ascensos un total de 30, cumpliendo con la necesidad de cubrimientos de cargos con un 125%. (Ver Grafica No.2).

Grafica No. 3 Requisiciones recibidas, Personas evaluadas, Ingresos Aprobados, Ascensos Aprobados, Visitas domiciliarias y Total Ingresos y Ascensos Aprobados, realizadas durante el mes de Mayo de 2013.

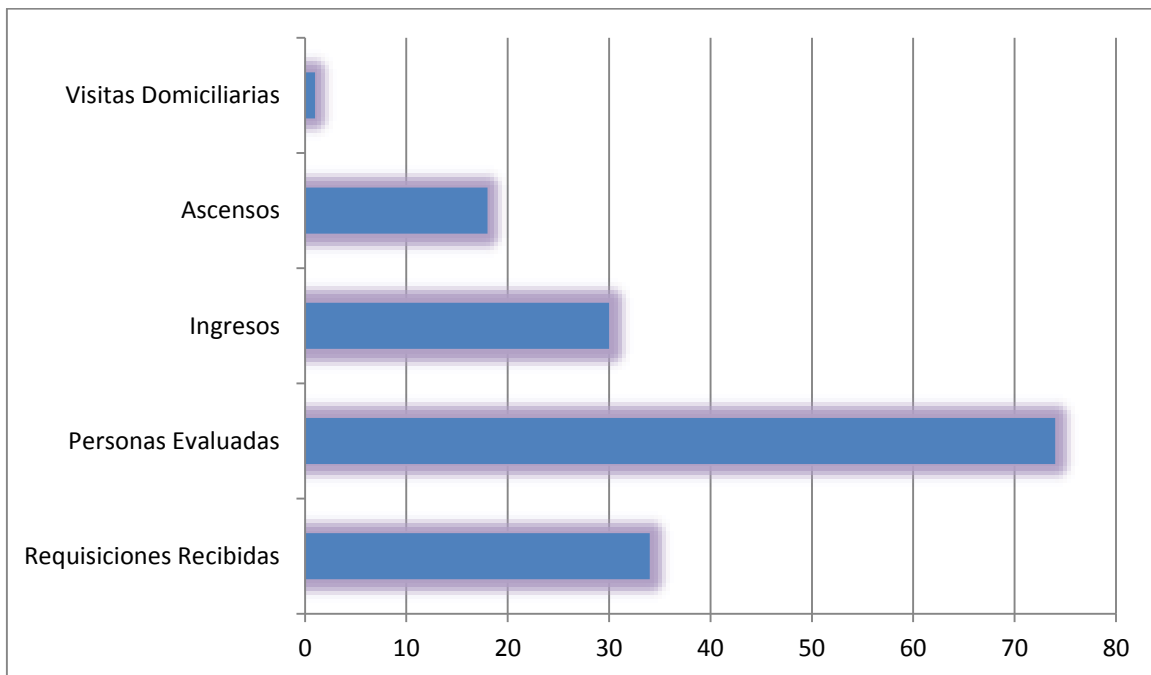
MAYO - 2013



En la gráfica No. 3 se muestra que en el mes de Mayo se recibieron 43 requisiciones, con 85 personas evaluadas para lo cual se lograron entre ingresos y ascensos un total de 50, cumpliendo con la necesidad de cubrimiento de cargos con un 116,3%. (Ver Grafica No.3).

Grafica No. 4 Requisiciones recibidas, Personas evaluadas, Ingresos Aprobados, Ascensos Aprobados, Visitas domiciliarias y Total Ingresos y Ascensos Aprobados, realizadas durante el mes de Junio de 2013.

JUNIO - 2013

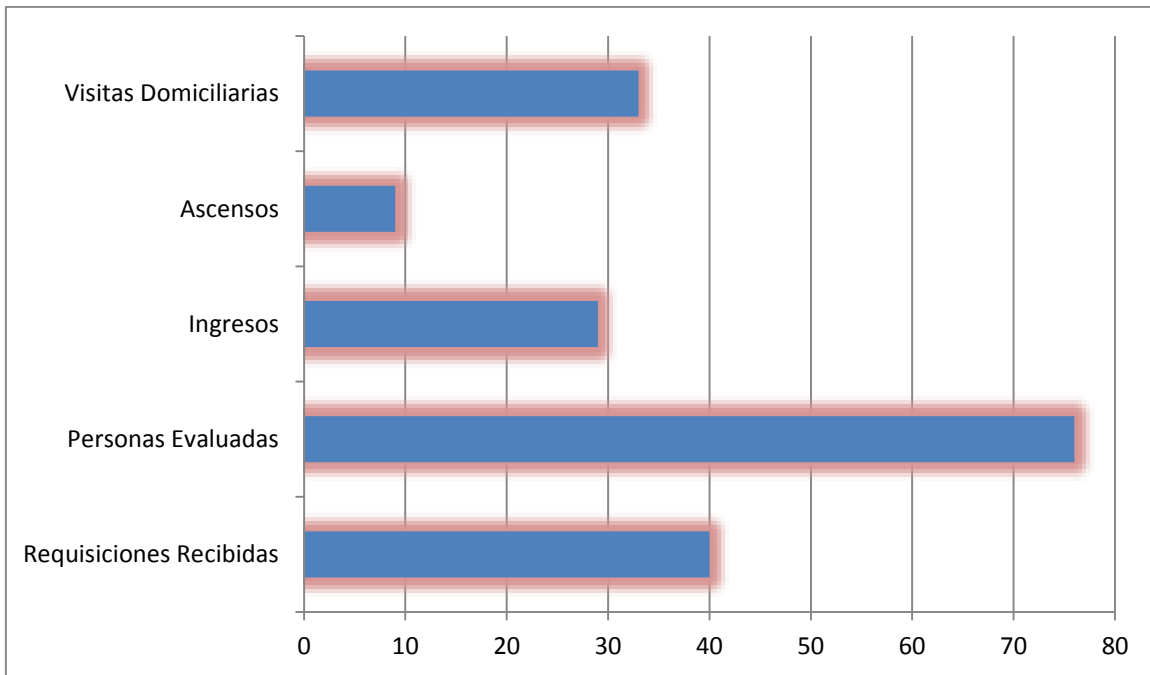


En la gráfica No. 4 se muestra que en el mes de Junio se recibieron 34 requisiciones, con 74 personas evaluadas para

lo cual se lograron entre ingresos y ascensos un total de 48, cumpliendo con la necesidad de cubrimiento de cargos con un 141,2%. (Ver Grafica No.4).

Grafica No. 5 Requisiciones recibidas, Personas evaluadas, Ingresos Aprobados, Ascensos Aprobados, Visitas domiciliarias y Total Ingresos y Ascensos Aprobados, realizadas durante el mes de Julio de 2013.

JULIO - 2013

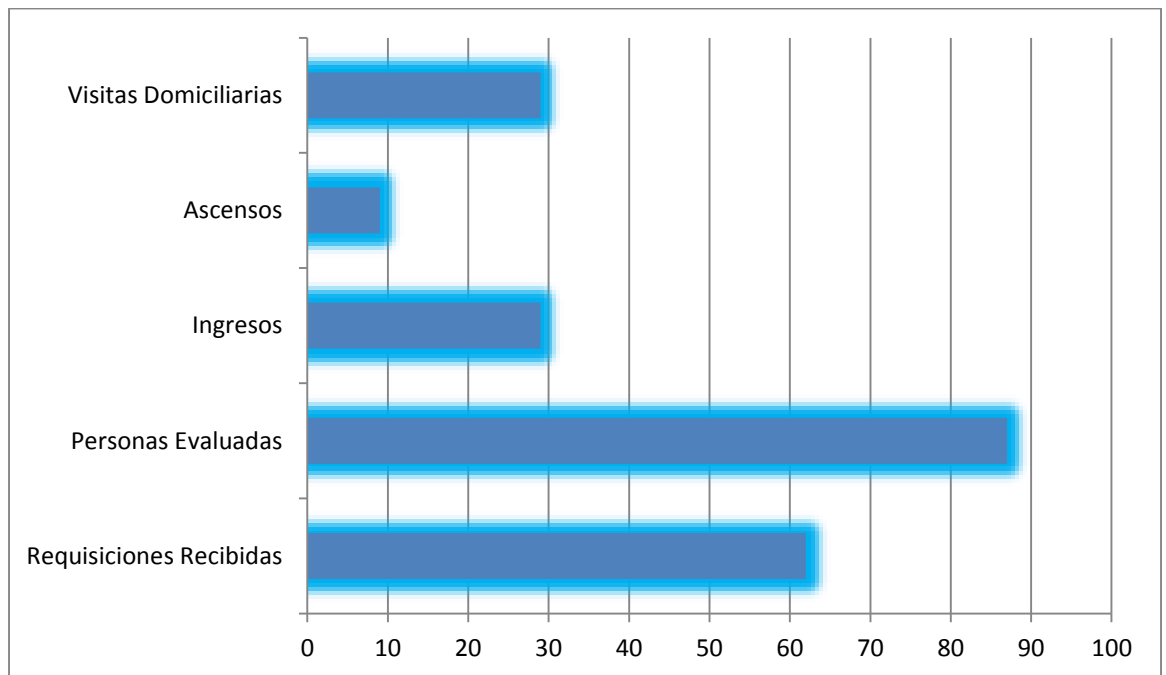


En la gráfica No. 5 se muestra que en el mes de Julio se recibieron 40 requisiciones, con 76 personas evaluadas para lo cual se lograron entre ingresos y ascensos un total de 38,

cumpliendo con la necesidad de cubrimiento de cargos con un 95%. (Ver Grafica No.5).

Grafica No. 6 Requisiciones recibidas, Personas evaluadas, Ingresos Aprobados, Ascensos Aprobados, Visitas domiciliarias y Total Ingresos y Ascensos Aprobados, realizadas durante el mes de Agosto de 2013.

AGOSTO- 2013



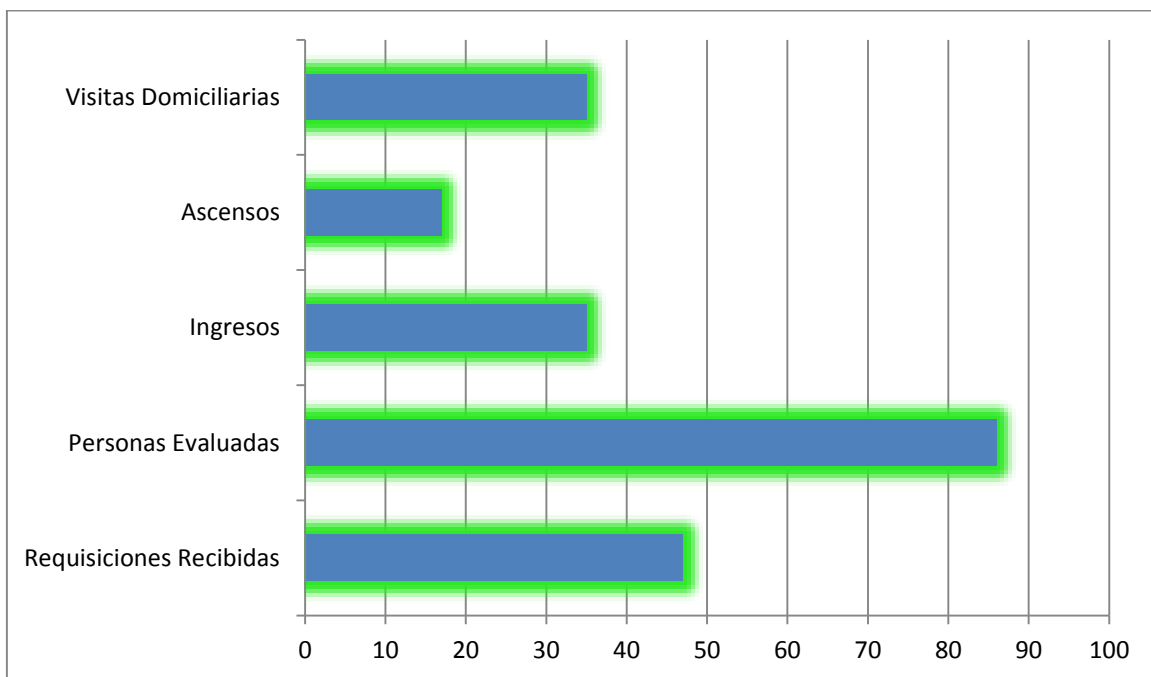
En la gráfica No. 6 se muestra que en el mes de Agosto se tuvo dificultad en el cubrimiento total de requisiciones recibidas, puesto que se recibieron 62 requisiciones, con 87 personas evaluadas para lo cual se lograron entre ingresos y

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

ascensos un total de 38, cumpliendo con la necesidad de cubrimiento de cargos con un 61.3%. (Ver Grafica No.6).

Grafica No. 7 Requisiciones recibidas, Personas evaluadas, Ingresos Aprobados, Ascensos Aprobados, Visitas domiciliarias y Total Ingresos y Ascensos Aprobados, realizadas durante el mes de Septiembre de 2013.

SEPTIEMBRE - 2013



En la gráfica No. 7 se muestra que en el mes de Septiembre, se recibieron 47 requisiciones, con 86 personas evaluadas para lo cual se lograron entre ingresos y ascensos un total de 52, cumpliendo con la necesidad de cubrimiento de cargos con un 110,6%. (Ver Grafica No.7).



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Durante el periodo laborado de los seis meses de Pasantía, y como se encuentra representado a través de las gráficas anteriormente expuestas (Gráfica No.1, Gráfica No. 2, Gráfica No 3, Gráfica No 4, Gráfica No 5, Gráfica No 6 y Gráfica No 7), se logró un cubrimiento total del 99,3% de requisiciones recibidas durante los 6 meses laborados en Copservir Ltda, La Rebaja Droguería.

Cabe mencionar que los procesos de selección se centraron en cargos como: (Domiciliarios, Cajeros, aprendices SENA, aprendices Universitarios; así mismo, procesos de reclutamiento interno para empleados que se postulan a cargos superiores (ascensos) tales como: Dependientes, Subadministradores y Administradores de Punto de Venta.

Con estos participantes se realizaron los procesos de Selección no solo con las vacantes disponibles en Bucaramanga y su área Metropolitana, sino también las demás zonas que maneja la sede Bucaramanga descritas anteriormente.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos y a la valiosa experiencia que brinda Copservir Ltda, La Rebaja Droguería a través del área de Selección; se encuentra que las empresas con el recorrido del tiempo han reconocido la importancia de los procesos de selección, identificando las ventajas y beneficios que les genera para su empresa.

Es por ello que a través de la pasantía, se busca apoyar todo lo que incluyen los procesos de reclutamiento y selección de personal, colocando allí los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica.

Siendo este el objetivo claro de la pasantía realizada durante los meses de Marzo a Septiembre del 2012, y partiendo del marco de referencia de Pena (2004), que recoge el pensamiento de Cohen (1981), y afirma que la selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y las posibilidades del candidato, con las exigencias del puesto.

Esto significaría que la selección de personal subyace del concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y las características de la persona.

Partiendo de ello se evidencia la importancia de procesos de selección exitosos, logrando ingresar personas que no solo se identifiquen como el más "dotado" en términos generales sino más bien que sus características se encuentren afines con el perfil del cargo que se desea cubrir. (Vértice, 2008).

Esto ocurre especialmente con los empleados que ingresan a la Cooperativa y que sus cargos funcionan en punto de venta con atención al cliente; se espera que su disposición sea en



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

función productiva con altos niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño.

“porque un cliente satisfecho seguirá utilizando los servicios, además de referir nuevos clientes” (García, 2011).

Partiendo de los resultados obtenidos, se evidencia que a pesar de que en algunos meses como marzo, julio y agosto no se lograron cubrir en su totalidad las requisiciones recibidas, se tuvo otros meses como abril, mayo, junio y septiembre que se lograron cubrir las vacantes con un porcentaje por encima de lo esperado. Donde por ejemplo los cargos con mayor importancia por cubrir las vacantes que más rotación se tenía eran, los domiciliarios, aprendices Sena y aprendices universitarios, estos dos últimos porque una vez culminado su tiempo de práctica en la Cooperativa se debía buscar al siguiente practicante.

Por otra parte otro factor que tiene un impacto mayor en la adecuada selección de personal, siendo el método más utilizado en la misma, es la entrevista (Chiavenato, 2002) esta se realiza a las personas que han obtenido resultados que se adecuan a cada cargos mediante las pruebas psicotécnicas (intelectuales y proyectivas), siendo un primer filtro a nivel cognitivo y emocional. Con la entrevista se busca profundizar en todos los aspectos de la vida del candidato y conseguir información que no se obtiene a través de los demás procesos. Se espera que la entrevista sea llevada a cabo de la manera más objetiva permitiendo adquirir información veraz y relevante para la entidad.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Por consiguiente, y contemplando todas las variables revisadas durante este tiempo de pasantía en Copservir, la Rebaja Droguería, es necesario que el pasante de Psicología, cuente con un excelente acompañamiento profesional desde su etapa inicial, puesto que la diferencia entre lo aprendido durante la etapa educativa en la universidad y la práctica de los conocimientos adquiridos se hace abismal, para lo cual se necesita un excelente acompañamiento para así lograr excelentes resultados durante la experiencia de pasantía, incluso aportando adicionalmente otros conocimientos del quehacer del psicólogo.

CONCLUSIONES

Los procesos de selección contribuyen de manera satisfactoria a las necesidades de la empresa, ya que se busca el personal idóneo, para los requerimientos que se presentan y de esta forma determinar la utilidad del capital calificado.

- ✓ La capacitación de pruebas psicotécnicas, permiten realizar un mayor análisis del perfil de los aspirantes, ya que pueden ofrecer información adicional y pertinente para los procesos de selección.
- ✓ Los procesos relacionados con las visitas domiciliarias, permiten fortalecer la



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

interpretación y comprensión de los comportamientos de los individuos y sus diferentes campos de desarrollo.

- ✓ El ejercicio académico de pasantía, permite contrastar los conocimientos y la teoría con la práctica, logrando agruparlos generando experiencias o en algunos casos determinar la incidencia de discrepancias entre la dualidad teórica- practica.

Sugerencias y Recomendaciones

Partiendo de la relevancia de la labor del psicólogo pasante en Copservir, La Rebaja Droguería, como apoyo en los procesos de selección de personal, puesto que mediante la disciplina psicológica brinda agilidad y descongestión al Departamento de Selección, permitiendo así ser aún más oportunos en la entrega y el cumplimiento que demanda día a día dicha área. Por tanto se recomienda continuar con el espacio de pasantía de Psicología dentro de la Cooperativa, incluso, pensar en una nueva vacante para un practicante que apoye igualmente las labores que generalmente sobrepasan el rendimiento del área de selección.

Además considero también importante que teniendo el apoyo desde la etapa inicial de pasantía por parte de asesoría en



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

práctica, proponer para la Cooperativa capacitación continua en temas psicosociales; como técnicas de manejo de estrés, relaciones laborales y trabajo en equipo, tanto para quienes trabajan internamente en la Sede Principal de Copservir Ltda, así mismo para quienes se encuentra en Punto de Venta, ya que el futuro de una empresa radica en que sus departamentos funcionen como un sistema integrado y dinámico, y no individual y pasivo.

Por último se resalta la gran acogida por parte de los empleados que forman parte de la familia Copservir Ltda, puesto que denotan reconocimiento al trabajo realizado y la necesidad de acompañamiento que presenta el departamento.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Referencias

Alles, M (2004) Elija al Mejor. Como Entrevistar por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M (2005) Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M (2006) Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Atalaya, M (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Recuperado el 19 de Enero del 2014 de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf

Blasco, R. (2004). Reclutamiento y Selección de Personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. Revista Psicológica. ISSN 1984-6657

Chiavenato, I (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Ganga, F. (2008). *Estudio en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comunidad de Puerto Montt, región de lagos chile*. Recuperado el 15 de Febrero del 2014. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/336/33614205.pdf>

Gonzales, V. (2003). La visita domiciliaria, una oportunidad para el conocimiento de la dinámica relacional de la familia. *Revista servicios sociales y política social*, 61, 63-86.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial.