

Apoyo a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Fundación social conformada por el Banco Caja Social, Colmena ARL, Promotora de inversiones y demás empresas gestionadas por el Grupo Empresarial Acción Plus S.A.

Director del proyecto: Maura Carolina Niño Barrera

Psicóloga

MÁRIA MARGARITA BUENAHORA GUZMÁN

Pasantía organizacional para optar al título de Psicóloga



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA

Julio 31 de 2015

Índice de Contenido

	Pág.
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Información Institucional	6
Justificación	8
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Referente Teórico	11
Fase de reclutamiento	12
Tipos de reclutamiento	13
Selección de candidatos	14
Modelo tradicional	15
Modelo de selección por competencias	15
Proceso de contratación	19
Metodología	21
Participantes	21
Instrumentos y recursos	26
Procedimiento	29
Resultados	36
Problemáticas atendidas	36

Cumplimiento de objetivos	39
Discusión	47
Conclusiones y sugerencias	51
Referencias	53
Apéndices	

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: APOYO A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LA FUNDACIÓN SOCIAL CONFORMADA POR EL BANCO CAJA SOCIAL, COLMENA ARL, PROMOTORA DE INVERSIONES Y DEMÁS EMPRESAS GESTIONADAS POR EL GRUPO EMPRESARIAL ACCIÓN PLUS S.A

AUTOR(ES): Mária Margarita Buenahora Guzmán

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Maura Carolina Niño Barrera

RESUMEN

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal son inherentes a todas las empresas que manejan recursos humanos. Algunas de ellas los realizan directamente y otras recurren a temporales que prestan estos servicios a través de profesionales expertos en psicología organizacional, bajo lo que se ha denominado outsourcing. En la ciudad de Bucaramanga, la empresa Acción Plus S.A. es prestadora de estos servicios a diferentes organizaciones y es allí donde se llevó a cabo la pasantía organizacional que se describe en el presente trabajo. Dicha pasantía, estuvo orientada al apoyo de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal respondiendo a las necesidades de diferentes clientes asignados y, especialmente, a los requerimientos de la Fundación Social, conformada por las empresas Banco Caja Social, Colmena ARL y Promotora de inversiones. Los procesos llevados a cabo estuvieron regidos bajo los lineamientos de la selección por competencias, utilizando diferentes herramientas de evaluación psicológica. Como resultado, durante la pasantía se apoyaron más de 300 procesos respondiendo a los objetivos planteados para la misma y a su vez, a las necesidades de la empresa Acción Plus S.A., logrando así optimizar las labores en el área de gestión humana.

PALABRAS CLAVES:

Psicología organizacional, reclutamiento, selección, contratación, personal, competencias, outsourcing.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: SUPPORTING THE PROCESSES OF RECRUITMENT, SELECTION AND HIRING OF PERSONNEL FOR THE FOUNDATION CONFORMED BY BANCO CAJA SOCIAL, COLMENA ARL, PROMOTORA DE INVERSIONES AND OTHER COMPANIES MANAGED BY THE GROUP ACCIÓN PLUS S.A.

AUTHOR(S): Mária Margarita Buenahora Guzmán

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Maura Carolina Niño Barrera

ABSTRACT

The recruitment, selection and engagement process of staff are inherent to every company who manage human resources. Some of them made it directly and others appeal on temporaries who offer this services through organitacional psychology proffesional experts, under what is denominated outsourcing. In Bucaramanga's city, the Ación Plus S.A. company is a provider of this services for differents organizations and that is where the organizational intership took place that is described on the present work. This internship was oriented to the support of recruitment, selection and engagement process of staff responding to the needs of different assigned clients and, especially to the Fundación Social requirements, conformed by the companies Banco Caja Social, Colmena ARL, and Promotora de Inversiones. The processes carried out was ruled by the selection by competences alignments, using different psychologic evaluation tools. As a result, during the internship more tan 300 processes were supported responding to planned objectives for the same and in turn to the Acción Plus S.A. company's needs, achieving the labours optimization on the human resources area

KEYWORDS:

organizational psychology, recruitment, selection, engagement, personal, competitions, outsourcing.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La pasantía organizacional surge como una opción dentro del proceso de formación del futuro profesional, permitiendo al estudiante la oportunidad de llevar a cabo procesos propios del rol del psicólogo organizacional. Adicionalmente, favorece el desarrollo de competencias como habilidades comunicativas, capacidad de trabajo en equipo, adaptabilidad, flexibilidad, capacidades de aprendizaje, creatividad, capacidad de trabajo bajo presión, orientación al logro, indispensables para el desenvolvimiento profesional dentro del campo de la psicología.

Dentro del Grupo Acción plus S.A., se estipula ser un apoyo permanente en la gestión de talento humano, con el fin de dar respuesta a las diferentes solicitudes de las empresas clientes.

Información Institucional

El Grupo empresarial Acción S.A., fundado en la ciudad de Cali en 1975, se encuentra catalogado como el holding colombiano líder en la prestación de soluciones de outsourcing basadas en el talento humano. Su misión se enfoca en generar trabajo digno a miles de colombianos para implementar soluciones innovadoras de servicios de outsourcing y suministro de talento humano, impactando en forma positiva y sostenible la vida de sus colaboradores y la productividad de sus clientes. Así mismo, su visión está relacionada con ser un grupo empresarial reconocido por su eficiencia operacional y la satisfacción de sus clientes internos y externos (Grupo Acción Plus, 2013).

A través de los años, este grupo ha logrado incorporar servicios de outsourcing en mercadeo, aseo y mantenimiento industrial; crear una línea de negocios dedicada exclusivamente a la prestación de servicios de mercadeo en punto de venta; consolidar el más moderno sistema de selección, contratación, pagos y facturación para el personal en misión; prestar servicios de mercadeo enfocados en la investigación de mercados y servicios de información. Para ello,

cuenta con una razón social dividida en cinco compañías, las cuales se encargan de prestar los servicios anteriormente mencionados de la siguiente manera:

1. Acción S.A: presta el servicio de personal en misión para un empleo temporal.
2. Acción del Cauca: prestación de servicios a las diferentes compañías constituidas en los parques industriales del norte del Cauca.
3. Acciones & Servicios: Outsourcing de servicios en áreas de Gestión Humana encargándose de las actividades de mercadeo en punto de venta y servicio de aseo y mantenimiento.
4. Acción BPO: gestión de fuerza de venta y outsourcing de procesos de investigación en el punto de venta.
5. Acción Salud: servicios para el sector salud.

El grupo, tiene presencia a nivel nacional en ocho agencias ubicadas en: Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Cali, Medellín, Pereira y Buga. En Santander, ofrece sus servicios a 125 empresas y cuenta con el soporte para la implementación de proyectos con cobertura regional: oficinas, bodegas y salas de capacitación. (Grupo Acción Plus, 2013)

Justificación

Realizar selección de personal implica tener contacto con dos áreas específicas de la población, por un lado están los clientes que demandan ciertos perfiles, pues presentan necesidad de talento humano para cumplir tareas que son sinónimo de producción, y por otro, están los individuos que buscan empleo, que según cifras estimadas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para febrero del 2015 ascenderían a 2331 personas desocupadas y en capacidad de trabajar, pero además se presentan 2494 subempleados objetivos, es decir, personas que buscan un cambio en su trabajo y 6644 que lo desean, aun cuando no han realizado gestión al respecto. Entonces, servir de vínculo entre quienes necesitan trabajo y quienes necesitan trabajadores beneficia ambos grupos sociales y a su vez el desarrollo del país, disminuyendo la tasa de desempleo y favoreciendo el cumplimiento de objetivos de las empresas al seleccionar cabalmente cada candidato.

Así, la selección del personal idóneo a partir de los perfiles adecuados es un reto en la gestión del talento humano, pues las equivocaciones en esta área conllevan pérdidas importantes de tiempo y dinero, que se traducen en retrasos en la productividad de la empresa cliente. Las organizaciones especializadas en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se enfocan en suplir las carencias en los diferentes puestos, reduciendo el impacto negativo de los errores en el procedimiento, donde es primordial identificar el potencial, las habilidades y competencias de cada individuo, a la vez que se compara con el perfil organizacional que se busca.

Aquí es donde radica la importancia del psicólogo, pues debe aportar su visión para identificar los recursos que los aspirantes poseen, por medio de herramientas como la entrevista,

pruebas psicotécnicas y de rol, entre otros. De esta manera, a partir de la información que proporciona la empresa cliente, es el psicólogo quien está capacitado para realizar “una lectura diagnóstica y pronóstica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales” (Richino, 2002, p.1).

En el desarrollo de la pasantía, el estudiante de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), debe actuar, como lo describen Enciso y Perilla (2004), como un socio estratégico para las organizaciones que buscan una mayor competitividad en el mundo globalizado, apoyando así los procesos que tienen lugar en Acción Plus, por medio de una gestión eficaz que además equilibre la carga laboral de las analistas de selección.

Objetivos

Objetivo General

Apoyar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Fundación Social conformada por el Banco Caja Social, Colmena ARL, Promotora de inversiones y demás empresas gestionadas por el Grupo Empresarial Acción Plus S.A.

Objetivos Específicos

1. Llevar a cabo una revisión de la literatura y el estado del arte concerniente a los procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal para la contrastación con la parte práctica realizada dentro del Grupo empresarial Acción Plus S.A.
2. Realizar entrevistas semiestructuradas a los candidatos obteniendo mayor información sobre aspectos: personales, familiares, académicos y de su experiencia laboral.
3. Apoyar el proceso de evaluación por medio de la aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas y generación de informes por competencias requeridos para la selección y contratación de los candidatos, de acuerdo a los perfiles de cargo enviados por la Fundación Social.

Referente Teórico

La psicología organizacional y del trabajo es reconocida de forma oficial a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando se evidencia la utilidad de las pruebas de capacidad y los factores sociales en el rendimiento de los empleados. Así, la American Psychological Association (APA) establece los primeros principios éticos al respecto, que pueden resumirse en competencia, integridad, responsabilidad profesional, científica y social frente a la dignidad y los derechos, lo que conlleva una necesaria preocupación por el bienestar del ser humano y las organizaciones (Enciso y Perilla, 2004).

Ahora bien, dentro de la psicología organizacional se pueden encontrar distintas áreas de especialidad como a psicología industrial, psicología del comportamiento organizacional y/o vocacional y/o la psicología del personal. Esta última, se ocupa de temas como selección, capacitación y evaluación del desempeño de los trabajadores (Enríquez y Castañeda, 2006). De esta manera, y de acuerdo con Archina, Luquez, Godoy y Marrau (2007), el psicólogo organizacional debe encaminar dicha intervención hacia el cuidado y mantenimiento de la salud en las personas evitando “frustraciones futuras, situaciones de estrés que genera el tener que permanecer en un trabajo para el cual no se cuentan con los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para su desempeño” (p.125).

Entonces, teniendo como base la importancia del psicólogo dentro de este ámbito laboral, Salgado y Moscoso (2008) definen la selección de personal como un proceso por medio del cual las empresas, instituciones u organizaciones toman decisiones sobre cuál de los aspirantes a una vacante es el más apto para la ejecución de la misma, “tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Bachenheimer, 2002, p.1); para esto, cada empresa cuenta con un personal de trabajo especializado o, en algunas

ocasiones se otorga esta responsabilidad a empresas temporales como *Acción plus S.A*, que prestan soluciones de outsourcing o tercerización.

A continuación, se describen las fases y las herramientas de evaluación que garantizan a las diferentes empresas cliente, la selección de los candidatos más aptos para la ejecución de diversos cargos.

Fase de reclutamiento

De acuerdo con Alles (2000), como se citó en Giacomelli, 2009 “el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (p.60). Así mismo, Pereda (1999), lo define como un proceso mediante el cual se logra conseguir cierta cantidad de candidatos que en un principio cumplen con el perfil requerido por una organización/empresa cliente y adicionalmente, aparenta cumplir con las competencias requeridas para determinado cargo, de forma tal que en segunda instancia y por medio de entrevista, pruebas psicotécnicas, *Assesment Center* y clínica de ventas, puedan seleccionarse los más aptos para así dar cubrimiento a las vacantes ofrecidas por la organización.

Este proceso se desarrolla a partir de una orden de servicio (Muñoz, 2009), en donde la empresa cliente envía al departamento de selección el requerimiento formal del personal solicitado (descripción del cargo, número de vacantes y tiempo de respuesta para la contratación); esta orden da alerta al profesional encargado del proceso, quien dependiendo del tipo de reclutamiento (interno o externo) da inicio la recepción de hojas de vida (Porret 2010, como se citó en Macias, Rosiles & Zarate, 2014).

Tipos de reclutamiento. Como se mencionó anteriormente, existen dos (2) tipos de reclutamiento: el interno y el externo, entendiendo el primero como aquel reclutamiento que se realiza cuando los candidatos para ocupar determinada vacante se buscan dentro de la misma empresa (Chiavenato 2007 como se citó en Muñoz, 2009), es decir, cuando es la organización quien decide reacomodar a sus empleados o colaboradores a través de diferentes programas: evaluaciones de desempeño, capacitaciones, entrenamientos y planes de carrera.

Estos programas generan una gran ventaja, pues además de permitir que los candidatos con excelente desempeño laboral crezcan dentro de las organizaciones, facilitan los tiempos de respuesta para la contratación, ya que estos candidatos cuentan con un proceso anterior favorable en lo referente a: pruebas psicotécnicas, referenciación, validación de documentos, estudios de seguridad y valoraciones tanto de los analistas de selección como de los jefes inmediatos de la organización para la cual continuarán prestando sus servicios (Chiavenato, 2007 como se citó en Muñoz, 2009).

Por otra parte, se encuentra el tipo de reclutamiento externo, el cual hace referencia a la búsqueda de candidatos por fuera de la empresa.; Este reclutamiento se realiza debido a que las organizaciones no cuentan con “suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente” (Muñoz, 2009, p.14) razón por la cual, el analista encargado del proceso debe recurrir a diferentes fuentes de reclutamiento dentro de las cuales se encuentran: bases de datos de facultades o escuelas universitarias, volanteo en centros de formación profesional, anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet), archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores, referidos de candidatos por parte de los empleados de la empresa, referidos de los trabajadores de la empresa,

portales Web, organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal entre otros (Pereda, 1999; Ladino & Orozco, 2008; Muñoz, 2009).

Selección de candidatos

“La selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado” (Chiavenato, 2007 como se citó en Muñoz, 2009, p. 15). No obstante, existe una constante problemática relacionada con “los criterios subjetivos, prejuicios y errores de omisión (Peña, 2005, p. 122), en donde “el más científico de los modelos de selección tiene la misma probabilidad de éxito, el 50%, puesto que puede acertar o errar al tratar de elegir al solicitante idóneo” (Peña, 2005, p. 122).

Por esta razón, Alles (2004), plantea que al dar inicio a este proceso, se debe realizar un análisis de fondo con el fin de que el profesional encargado del proceso tenga claridad del perfil del cargo y de los requisitos requeridos para el mismo, lo que significa, contar con el conocimiento exacto de los criterios que de una u otra manera incluirían o excluirían a determinado candidato del cargo requerido por la empresa cliente. Así bien, Alles (2004) menciona que algunos criterios podrían ser:

- a) El sexo: género de preferencia para determinado cargo, es decir, hombre/ mujer.
- b) La edad: rangos de preferencia, es decir, cuando se estipula una edad específica para determinado cargo.
- c) La idoneidad: cuando se requiere que el candidato cuente con algún tipo de estudio específico, por ejemplo, un título universitario.
- d) La historia laboral: referente a la experiencia laboral con la que cuenta el candidato.

- e) La continuidad cronológica de la trayectoria laboral, referente al tiempo en que el candidato se encuentra laborando dentro de “X” o “Y” empresa.
- f) Rotación y/o movilidad laboral: teniendo en cuenta la continuidad cronológica de la trayectoria laboral, se identifican las rotaciones de empresa o cargo realizadas por el candidato.

Adicional a esto, el profesional debe conocer e identificar los modelos o tipos de selección de personal, para así implementar el que, de acuerdo a su criterio, se adecua y suple las necesidades de las empresas cliente; en este sentido Salgado y Moscoso (2008) describen dos modelos: el tradicional y el estratégico.

El modelo tradicional. Es aquel tipo de selección “basada en una concepción del mercado económico y laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva” (Salgado & Moscoso, 2008, p.17), en donde la organización busca tener un empleado altamente productivo y por ende debe lograr que los procesos de contratación determinen cuales empleados poseen los conocimientos o características específicas requeridas y además cuales de estos los pueden poner en práctica de forma inmediata (2008). Las empresas que recurren a este modelo, suelen realizar la selección del personal a través de los siguientes métodos: entrevistas no estructuradas, pruebas de conocimiento, verificación de la formación académica, de historia laboral y de la continuidad cronológica de la trayectoria laboral y la experiencia laboral (Salgado, s.f.)

El modelo estratégico o modelo de selección por competencias. Se basa en “la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse

en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará” (Salgado & Moscoso, 2008, p.17). Es un modelo mucho más completo, pues el hecho de que los candidatos tengan ciertos conocimientos y sepan realizar sus labores de una forma apropiada en un tiempo específico (presente), no certifica que lo hagan eficazmente en el futuro; razón por la cual, se plantea necesario que los candidatos seleccionados posean ciertas características/competencias como habilidades comunicativas, capacidad para trabajar en equipo, adaptabilidad, automotivación, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, innovación, creatividad, entre muchas otras (Salgado & Moscoso, 2008) para desempeñarse de la mejor forma en los diferentes empleos.

Si bien existen un sinnúmero de tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas, Spencer y Spencer (1993, como se citó en Gil, 2007) clasifican aquellas asociadas al del desempeño laboral:

- Competencias de desempeño y operativas: orientación al resultado, atención al orden, calidad y perfección, espíritu de iniciativa y búsqueda de la información.
- Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal y orientación al cliente.
- Competencias de influencia: persuasión e influencia, conciencia organizativa y construcción de relaciones.
- Competencias directivas: desarrollo de los otros, asertividad y uso del poder formal, trabajo en equipo y liderazgo.
- Competencias cognitivas: pensamiento analítico y conceptual, capacidades técnicas, profesionales y directivas.
- Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad y hábitos de organización. (p. 86)

Estas competencias, a su vez, son clasificadas por otros autores como Hooghiemstra (1992, como se citó en Gil, 2007), en tres (3) categorías específicas:

- Para los puestos ejecutivos: competencias de razonamiento estratégico, liderazgo del cambio y gestión de las relaciones.
- Para los puestos directivos: competencias de: flexibilidad, Introducción del cambio, Sensibilidad interpersonal, delegación de responsabilidades, trabajo en equipo y transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
- Para los puestos de empleados: competencias de flexibilidad, motivación para buscar información, capacidad de aprendizaje, orientación al logro, motivación para el trabajo bajo presión del tiempo, colaboración en grupos multidisciplinarios y orientación hacia el cliente. (p.87)

Esta clasificación es de vital importancia dentro del proceso que se desarrolla en el Grupo Acción Plus S.A., ya que cometer errores en la selección del personal puede ocasionar serios retrasos en la productividad de la empresa (si el candidato seleccionado no cuenta con competencias para delegar responsabilidades o competencias de pensamiento estratégico para solucionar problemáticas), alteración en el ambiente laboral (si el candidato no cuenta con competencias comunicativas que le permitan expresar asertivamente sus ideas) y/o la quiebra de la empresa (si el candidato no cuenta con competencias de orientación al cliente y orientación al logro).

Por esta razón estas competencias anteriormente mencionadas, son evaluadas por medio de:

- Entrevistas por competencias: entendidas de acuerdo con Peña, (2005) “como un proceso en donde se evalúa la conducta de un candidato poniéndolo en situaciones

que se asemejan a situaciones reales del trabajo a desempeñar” (p. 135), analizando de esta manera el comportamiento del candidato e identificando las competencias que puede llegar a desarrollar el candidato en misión

- *Assessment Center* o centros de evaluación: funcionan como una técnica en donde se le aplican una variedad de ejercicios prácticos a un grupo determinado de candidatos, con el objetivo de que cada participante, pueda demostrar a los observadores que lo están evaluando, sus habilidades y competencias. (Grados, 2004 como se citó en Pautt, 2014). Dentro del proceso de selección, ofrecen resultados que permiten según Finkly y Jones (1970) y Alexander (1979) como se citó en Pautt (2014):
Planear reemplazos de los cargos directivos, identificar los directivos potenciales en los diferentes departamentos de la organización, determinar los puntos fuertes y débiles de la organización, asistir en una variedad de esfuerzos de desarrollo gerencial y para ayudar a los trabajadores en la planificación de carreras (p. 3).
- Pruebas psicotécnicas: definidas como instrumentos debidamente estandarizados que permiten medir las diferentes capacidades de los candidatos y conocer algunos rasgos característicos de los mismos (EST, 2004 como se citó en Carvajal, Morales & Ulloa, 2007), con el fin, de realizar la valoración individual de las competencias encontradas en cada uno en relación con los perfiles solicitados por las organizaciones (EST, 2004 como se citó en Carvajal et al. 2007), haciendo a un lado “los aspectos emocionales como las simpatías, antipatías, preferencias y aversiones que influyen sin que nos demos cuenta en las evaluaciones de una persona”(Aguilar-Espinoza, 2013, p.3).

- Los tipos de prueba más utilizados en el ámbito de selección de personal para cargos comerciales, administrativos y gerenciales hacen referencia a: los test de aptitud, los cuales buscan medir disposición de los candidatos frente a determinadas tareas y test de capacidad que buscan medir el desempeño de cada uno de los candidatos en el momento de ejecutar una labor o tarea y las pruebas proyectivas: “observan una faceta inconsciente de la personalidad (es decir, no observable, no cuantificable y por tanto no medible desde la psicometría)” (Sabogal, 2004, p. 136).

Proceso de contratación

Este proceso corresponde a la última fase de la selección del personal, en donde la empresa cliente por medio de una valoración positiva otorgada a partir de la lectura del concepto psicológico (informe de selección) enviado por el personal de recursos humanos y los diversos encuentros con los postulados (entrevistas a lo largo del proceso selecciona cuál es el candidato idóneo para cubrir determinada vacante, dan a conocer dicha decisión al profesional de recursos humanos que llevo a cabo el proceso y se inicia la recolección de los documentos necesarios y envío de exámenes médicos para posteriormente formalizar la contratación, en donde se estipulan todos los aspectos legales correspondientes a las funciones del trabajador en su nuevo cargo (Peña, 2005).

Teniendo en cuenta los aspectos correspondientes al proceso de selección de personal abordado anteriormente, es importante mencionar que la presente pasantía, se encuentra orientada al apoyo de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa cliente *Fundación Social*, conformada por el Banco Caja Social, Colmena ARL y

Promotora de Inversiones dentro de la zona Santander (Bucaramanga y zona metropolitana, Barrancabermeja, Málaga, Barbosa, San Gil, Socorro, Cimitarra, Boyacá, Vélez, entre otras).

Es importante mencionar que este cliente, enfoca su actividad hacia “la atención de necesidades estratégicas como los servicios financieros, la vivienda y la seguridad social” (Fundación social, 2010, párr. 1), en más de 60 ciudades, lo que significa que cuenta con cobertura a nivel nacional. De esta manera, el Grupo Acción Plus S.A., seccional Bucaramanga, realiza la totalidad de procesos para la zona Santander.

Metodología

Participantes

Candidatos preseleccionados, que cumplen con el perfil de las diversas vacantes que ofrece la Fundación Social, conformada por el Banco Caja Social, Colmena ARL, Promotora de inversiones (más de 300 personas entre hombres y mujeres en edad productiva).

Los criterios de inclusión y exclusión varían en cuanto al perfil de cargo requerido por la empresa cliente. A continuación se nombran aquellos criterios de exclusión no modificables estipulados por la fundación social, estos son básicos, independientemente del cargo y de la experiencia laboral:

- a) Contar con antecedentes penales, disciplinarios y/o anotaciones negativas en el sistema.
- b) Reporte en centrales de riesgo.
- c) Edad inferior o superior a la estipulada para el cargo.
- d) Estudios en otras áreas no estipuladas para el cargo.

se describen, los perfiles de cargo requeridos por el cliente Fundación social (ver tabla 1)

Tabla 1.

Descripción de los perfiles de cargo para el cliente Fundación social

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

CAJEROS:

Rango de edad: 22 y 28 años

Formación Básica

- Técnica o tecnología en áreas administrativas o financieras
- Técnica o tecnología en sistemas
- Carrera profesional en áreas administrativas o financieras

Nota: los candidatos pueden encontrarse estudiando.

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

Manejo de dinero/ caja en entidades No financieras.

ASESORES COMERCIALES:

Rango de edad: 22 y 28 años

Formación Básica

- Técnica o tecnología en áreas administrativas o financieras
- Técnica o tecnología en sistemas
- Carrera profesional en áreas administrativas o financieras

Nota: los candidatos pueden encontrarse estudiando.

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

Asesoramiento productos tangibles o intangibles en entidades No financieras.

SUPERNUMERARIOS:

Rango de edad: 22 y 28 años

Formación Básica

- Técnica o tecnología en áreas administrativas o financieras
- Técnica o tecnología en sistemas
- Carrera profesional en áreas administrativas o financieras

Nota: los candidatos pueden encontrarse estudiando.

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Manejo de dinero/ caja en entidades No financieras.
- Asesoramiento productos tangibles o intangibles en entidades No financieras.

ASESORES COMERCIALES DE CONSUMO (CVE)

Rango de edad: 19 y 45 años

Formación Básica

- Técnica o tecnología en áreas administrativas o financieras
- Técnica o tecnología en sistemas
- Carrera profesional en áreas administrativas o financieras

Nota: los candidatos pueden encontrarse estudiando.

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Asesoramiento productos tangibles o intangibles en área externa (100% calle) No entidades No financieras.
- Manejo de dinero

ASESORES DE NEGOCIO(MICRO FINANZAS)

Rango de edad: 25 y 45 años

Formación Básica

- Técnica o tecnología en áreas administrativas o financieras
- Técnica o tecnología en sistemas
- Carrera profesional en áreas administrativas o financieras

Nota: se puede tener en cuenta un candidato con estudios a partir de sexto semestre de carreras administrativas o financieras.

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Asesoramiento productos tangibles o intangibles en área externa (100% calle) No entidades No financieras.
- Experiencia en cobranza/ recaudo de dinero (presencial)

ASESORES COMERCIALES HIPOTECARIOS:

Rango de edad: 25 y 45 años

Formación Básica

- Técnica o tecnología en áreas administrativas o financieras
- Técnica o tecnología en sistemas
- Carrera profesional en áreas administrativas o financieras

Nota: se puede tener en cuenta un candidato con estudios a partir de sexto semestre de carreras administrativas o financieras.

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Asesoramiento productos tangibles o intangibles en área externa (100% calle) No entidades No financieras.
- Experiencia en cobranza/ recaudo de dinero (presencial)
- Experiencia laborando dentro de inmobiliarias

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO I (APP I)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Tecnólogo en higiene y seguridad industrial (recién egresado)

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Sin experiencia

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO II (APP II)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Tecnólogo en higiene y seguridad industrial

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Contar con 1 año de experiencia en el área

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO III (APP III)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Tecnólogo en higiene y seguridad industrial

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Contar con 2 años de experiencia en el área

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO IV (APP IV)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Tecnólogo en higiene y seguridad industrial

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Experiencia en el área de 3 años en adelante.

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO V (APP V)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Enfermera, psicólogo o terapeuta ocupacional.

Formación especializada:

- No requiere

Experiencia:

- Contar con 2 años de experiencia en el área.

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO I (APP VI)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Ingeniero cualquier rama, médico, enfermera, psicólogo o terapeuta ocupacional.

Formación especializada:

- Especialización en Salud ocupacional, excepto para el Médico y el

Ingeniero.

Experiencia:

- 1 año a partir de la fecha de graduación de la especialización.

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO VI (APP VII)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Enfermera, psicólogo o terapeuta ocupacional.

Formación especializada:

- Especialización en Salud Ocupacional

Experiencia:

Contar con 3 años de experiencia en el área a partir de la fecha de graduación de la especialización.

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO VII (APP VIII)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Ingeniero cualquier rama, médico, enfermera, psicólogo o terapeuta ocupacional.

Formación especializada:

- Especialización en Salud ocupacional, para el Médico y el Ingeniero Especialización en salud ocupacional + formación en sistemas integrados de gestión OSHAS 18000, Ing Ambiental, Bilingüe en o cualquier otra especialización requerida por el cliente.

Experiencia:

- 3 años para el medico e ingeniero.
- 5 años para enfermeras, Psicólogos o Terapeutas ocupacionales a partir de la fecha de graduación de la especialización.

ASESOR DE PREVENCIÓN POR PROYECTO VIII (APP IX)

Rango de edad: No se especifica

Formación Básica

- Ingeniero cualquier rama o Médico General.

Formación especializada:

- Especialización en Salud ocupacional, para el Médico y el Ingeniero Especialización en salud ocupacional + formación en sistemas integrados de gestión OSHAS 18000, Ing. Ambiental, Bilingüe en o cualquier otra especialización requerida por el cliente.

Experiencia:

- 5 años a partir de la fecha de graduación de la especialización.
-

Nota: APP = Asesores de Prevención por proyecto

Instrumentos y recursos

Dentro de los instrumentos utilizados durante el proceso de pasantía se encuentran:

Fichas técnicas: establecidas previamente entre la empresa cliente y el grupo Acción Plus S.A son un el elemento clave para iniciar el proceso de reclutamiento, ya que ofrecen la información base sobre los diferentes perfiles, criterios de inclusión y exclusión, habilidades, experiencia y formación académica requerida por cada empresa de acuerdo con los cargos que solicita la misma. Se estipulan además, los instrumentos que serán utilizados para evaluar a los candidatos: tipo de entrevista, pruebas psicotécnicas, tipo de informe y otros formatos adicionales.

Fuentes de reclutamiento

- Hojas de vida físicas: diariamente asisten a las instalaciones del Grupo Acción Plus S.A personas en búsqueda de oportunidades de trabajo, razón por la cual, dejan su currículum en físico con la intención de encontrar una oferta laboral que se adecúe a sus requerimientos personales y económicos.
- Contacto de referidos: hojas de vida enviadas o entregadas ya sea por los supervisores de las diferentes empresas cliente o por las psicólogas del grupo Acción plus S.A quienes basándose en la excelente labor realizada por “x” candidato en “y” empresa cliente, lo recomiendan para ser tenido en cuenta en otros procesos de selección
- Hojas de vida electrónicas: enviadas en respuesta a las publicaciones realizadas en los diferentes portales web, por cada uno de los candidatos a los correos electrónicos del grupo Acción Plus S.A.
- Portales Web: dentro de las que se encuentra Computrabajo, El Empleo y OLX.

- Red social del Grupo Acción Plus: Facebook, perfil en el que el departamento de selección da a conocer las vacantes de empleo que se encuentran disponibles, invitando a quienes cumplan con los perfiles descritos a que se acerquen o llamen a las instalaciones en Bucaramanga e inicien proceso de selección.
- Publicación de la oferta requerida en la emisora *Olímpica stereo*: a través del convenio entre el Grupo Acción plus S.A. y la emisora *Olímpica stereo*, el departamento de selección solicita a través de un correo electrónico la publicación de las vacantes requeridas. El correo debe incluir: Nombre de la vacante, salario devengado, horario de la labor, criterios de inclusión y exclusión (sexo, rango de edad, estudios, etc...), psicólogo encargado del proceso, números de contacto para mayor información y/o dirección donde las personas interesadas deben presentar su hoja de vida. Es importante resaltar que cada psicóloga puede solicitar la publicación de una sola oferta laboral por día.
- Volanteo, esta fuente de reclutamiento es utilizada por el departamento de selección, cuando se observa cierta dificultad para conseguir el personal requerido por la empresa cliente. Por esta razón se imprimen los volantes necesarios los cuales son entregados al personal del Grupo Acción Plus S.A quienes se encararan de repartir por los sitios que frecuentan. Adicionalmente, una persona del Grupo, asume dicha labor y durante la jornada, visita diferentes barrios y hace entrega de los volantes a los habitantes del mismo.

Plataforma virtual AUTENTICATE, diseñada para que los candidatos registren su hoja de vida de forma virtual, de tal forma que puedan ser ingresados al instructivo del personal administrativo y puedan de esta manera acceder al proceso de selección.

Formato complemento de la entrevista: documento que se entrega a los candidatos aspirantes con el fin de registrar información detallada a nivel personal, familiar, académico y laboral (Apéndice A)

Formato de actualización de datos: documento que se le entrega a los candidatos aspirantes o aquellos que son reingreso, con el fin de suministrar información básica no registrada dentro de la hoja de vida (dirección de vivienda, referencias personales, tipo de sangre, grupo RH, talla de camisa, pantalón y calzado para uniformes, fondo de pensión, fondo de cesantías y EPS al cual se encuentran afiliados) Adicionalmente, este formato le permite al Grupo Acción plus S.A. solicitar al candidato la autorización para llevar a cabo la validación la información suministrada durante el procesos. Los datos sobre los beneficiarios (Grupo Familiar) son solicitados con el fin de que el candidato accede a los beneficios de las entidades de seguridad social, subsidio familiar y programas de bienestar que brinda la compañía. (Apéndice B)

Formatos información y aceptación de condiciones: formato que diligencian los candidatos, en donde debe describir las condiciones laborales brindadas por el profesional y las cuales serán aceptadas (empresa donde prestara la labor, ciudad donde se realizara la labor, horario, salario devengado). (Apéndice C)

Formatos de aceptación de consulta centrales de riesgo: diligenciados por los candidatos que inician proceso de selección con la Fundación Social, son utilizados con el fin de validar que el candidato se encuentra al día con sus obligaciones. (Apéndice D, Apéndice E y Apéndice F)

Pruebas psicotécnicas: Gestión 360° herramienta de “evaluación por competencias en los niveles Administrativo / Operativo, Comercial y Gerencial” (RHT, 2015); La escala de rasgos de orientación al servicio (EROS), la cual “evalúa ocho rasgos de personalidad y cinco aspectos

relacionados con conocimientos orientados al servicio” (Escuela Superior de Administración Pública, 2011, p. 5); El Inventario de Rectitud en el Trabajo, la cual busca “evaluar comportamientos que muestren confiabilidad, honestidad y credibilidad en un empleado” (Ruiz, 2006, p. 145); y el KOMPE DISC, instrumento que identifica el nivel de desarrollo en el que se encuentran las competencias que se consideran relevantes en el desempeño de un cargo determinado y cada uno de los estilos de comportamiento y que arrojan a su vez como resultado 12 sub-rasgos (Psigma Corporation, 2015).

Cabe resaltar que a partir del 12 de marzo del 2015, las pruebas psicotécnicas que eran aplicadas para el cliente Fundación Social como parte de la fase inicial del proceso de selección, fueron remplazadas por la prueba de aplicación virtual KOMPE DISC, la cual es programada única y exclusivamente a los candidatos que además de haber aprobado los filtros iniciales estipulados por la temporal, han sido vistos y aprobados por el cliente (durante una segunda entrevista).

Orden de exámenes pre-empleo: requisito para la contratación de cualquier candidato a través del Grupo Acción Plus S.A.

Aplicativo ENLACE: plataforma virtual utilizada por el personal administrativo en el cual se ingresa el informe del candidato a contratar o del cual se pide proceso de evaluación.

(Apéndice E)

Procedimiento

Etapas 1. Inducción y entrenamiento. En primera instancia la psicóloga líder Julieth Velásquez lleva a cabo el proceso de inducción al cargo de pasante en psicología, dando a conocer

información general sobre el grupo Acción Plus S.A. e información sobre los procesos llevados dentro de dicha entidad centrándose finalmente en el proceso de selección de personal.

Durante el primer mes, se realiza el entrenamiento en el manejo del aplicativo ENLACE, fuentes de reclutamiento, aplicación, calificación de pruebas psicotécnicas, y elaboración de informes básicos para diferentes empresas como: Emtelco, Open Market, Alpina, Neslte, Siemens, Eterna S.A, Valmy, Unilever, Advance Scientific, Alimentos Toning S.A., Busscar de Colombia S.A, Samsung Electronics Colombia S.A.S., Servimercadeo S.A.S., entre otras.

Seguidamente, la psicóloga líder da las indicaciones pertinentes con respecto a las empresas clientes para las cuales se brindará apoyo durante los cinco (5) meses restantes del proceso de pasantía, asignando a la pasante UPB la Fundación Social, conformada por Banco Caja Social, Colmena ARL y Promotora de inversiones. Por esta razón, se realiza un nuevo entrenamiento en donde el tipo de procedimiento, entrevista e informes serán llevados a cabo por competencias para cargos del área financiera a nivel operativo, comercial, administrativo y gerencial.

Etapa 2. Posterior al entrenamiento y teniendo en cuenta las fichas técnicas del cliente, se realiza una reunión de seguimiento entre la empresa cliente y el grupo Acción Plus S.A., con la finalidad de conocer los compromisos mensuales y estipular fechas en las que se debe dar respuesta a cada una de las solicitudes requeridas. Para ello, se establece un cronograma que inicia a partir de la selección de las fuentes de reclutamiento y publicación de la(s) ofertas en portales web de empleo.

Etapa 3. Seguidamente, se realiza la revisión de hojas de vida y se seleccionan únicamente aquellas que cumplen con los requisitos solicitados en el perfil de cargo (criterios de inclusión).

Se establece el primer contacto con los candidatos (vía telefónica) verificando la información, disponibilidad e interés de los mismos frente a la vacante.

Candidatos que se encuentran ubicados en la ciudad de Bucaramanga: se les informa que deben realizar el registro de su hoja de vida en la plataforma virtual AUTENTICATE, antes de presentarse a entrevista en Acción Plus, razón por la que deben suministrarle un correo electrónico al profesional que ofrece la vacante, quien enviará el instructivo para lograr el adecuado registro. Por otra parte, se dan a conocer los documentos que se deben anexar en la hoja de vida que el candidato debe presentar en la entrevista:

- Fotocopia de la cédula ampliada al 150%
- Fotocopia de la libreta militar (Aplica sólo para personal masculino)
- Diploma y acta de grado (preferiblemente los originales)
- Certificado de antecedentes judiciales generado por la plataforma de la Policía Nacional.
- Certificado de antecedentes disciplinarios generado por la plataforma de la Procuraduría.

Candidatos ubicados en la periferia: se les informa telefónicamente a los candidatos que recibirán un correo electrónico en donde se les solicita el registro en la plataforma virtual AUTENTICATE, como requisito previo para su participación en el proceso de selección. Además, se les da a conocer la lista de documentos y formatos que deben imprimir, diligenciar escanear y enviar antes de la entrevista con el profesional encargado del proceso (Vía Skype) y antes de la entrevista presencial con el gerente zonal. Los documentos requeridos son básicamente los siguientes:

- Fotocopia de la cédula ampliada al 150%
- Libreta militar (Aplica sólo para personal masculino)
- Diploma y acta de grado (preferiblemente los originales)
- Certificado de antecedentes judiciales generado por la plataforma de la Policía Nacional.
- Certificado de antecedentes disciplinarios generado por la plataforma de la Procuraduría.
- Hoja de vida actualizada.
- Formato de información y aceptación de condiciones laborales (FO-SE-17).
- Formato complemento de entrevista.
- Formato actualizador de datos.

Tanto para los candidatos en la ciudad de Bucaramanga, como para aquellos que se encuentran en la periferia, la previa solicitud de estos documentos responde a la necesidad de llevar a cabo la validación de los mismos.

Etapa 4. Esta etapa corresponde a la entrevista individual entre el profesional de selección y el aspirante al cargo requerido. Dicha entrevista es llevada a cabo directamente en las instalaciones del Grupo Acción Plus S.A., y se realiza vía Skype cuando los candidatos se encuentran fuera de Bucaramanga,. En ésta, se dan a conocer nuevamente las condiciones laborales del cargo: funciones, horarios, salario y beneficios extra (si el cargo así lo estipula). Se indagan aspectos básicos correspondientes a estudios, experiencias laborales y familiares. Adicionalmente, se realizan preguntas situacionales, en donde se espera que el candidato entrevistado tome una

postura, logrando con ello, analizar su comportamiento e identificar competencias que pueden llegar a ser desarrolladas dentro del cargo.

En esta etapa, se solicita al candidato que diligencie los siguientes formatos:

- Formato información y aceptación de condiciones laborales FO-SE-17.
- Formato de actualización de datos personales y laborales FO-SE-06
- Complemento de entrevista.
- Tres formatos referentes a la autorización de centrales de riesgo y pruebas psicotécnicas de acuerdo al cargo.

Etapa 5. Desde el momento en que la empresa cliente aprueba un candidato, se solicitan los formatos diligenciados por el mismo, los cuales autorizan a la fundación social a realizar la consulta a centrales de riesgo e inicio del estudio de seguridad (visita domiciliaria). También, solicitará el informe de selección por competencias, razón por la cual, se envía un correo al Auxiliar de pruebas head hunter, quien se encarga de programar y enviar la prueba KOMPE DISC al correo del candidato. Es importante mencionar, que el candidato cuenta con un tiempo máximo de 24 horas para ingresar a la plataforma Sigma y diligenciar la prueba la cual automáticamente arrojará y enviara los resultados al correo de quien solicitó la evaluación, optimizando de esta manera los tiempos de respuesta.

Etapa 6. A partir del envío de los formatos solicitados en la etapa 5, la empresa cliente cita a los candidatos a entrevista con el gerente de zona, quien decide finalmente quienes continúan en el proceso, es decir, cuales candidatos ingresarían a capacitación (corresponde a los cargos del área interna: cajeros, asesores comerciales y supernumerarios) y cuáles serán contratados posterior a esta entrevista (corresponde a los cargos del área externa: Asesores CVE, Asesores de

Negocio, Asesores Hipotecarios y Asesores de prevención por proyecto). Es importante resaltar que la capacitación se realiza únicamente para cargos del área interna (ver tabla 2).

Tabla 2

Duración de capacitaciones para cargos del área interna

CARGO	Tiempo de capacitación
Cajeros	1 mes, Sin remuneración
Asesores Comerciales	2 meses , Sin remuneración
Supernumerarios	2 meses , Sin remuneración

Desde el momento que el gerente zonal efectúa la entrevista con los candidatos y decide que candidatos continúan en el proceso, envía una notificación al Soporte Regional, quien informa al personal del Grupo Acción plus S.A., los pasos a seguir, los cuales corresponden a:

- retroalimentación del proceso de la totalidad de candidatos, ya sea que cuenten con un concepto favorable o no favorable.
- para los candidatos del área interna con concepto favorable, se da a conocer fecha de inicio de capacitación, se espera que finalice dicha capacitación y se procede con la contratación a partir de la recepción de la orden formal.
- para candidatos del área externa con concepto favorable a partir de la recepción de la orden formal para la contratación, se procede con la misma.

Si la empresa envía al candidato directamente para proceso de contratación, se recibe la orden de contratación, se contacta al candidato y se le solicitan los documentos requeridos.

Adicionalmente, se programan las pruebas psicotécnicas y se notifica al candidato para que las realice (si y solo si, en la orden de contratación se especifica que el candidato debe aplicarlas), se informa al candidato sobre el respectivo registro en la plataforma AUTENTICATE. Cuando el

candidato se presenta en las instalaciones de Acción plus S.A, se diligencian formatos requeridos, se valida la documentación y se entrega la orden de examen médico el cual debe realizarse dentro del tiempo estimado para la contratación.

Etapas 7. Proceso de Contratación. Finalmente, se realiza el proceso de contratación de los candidatos que pasaron todos los filtros (incluidos exámenes médicos y de pre-empleo). En esta fase se solicitan documentos faltantes y se genera la carpeta organizada de manera específica para entregarla al departamento de contratación (ver tabla 3).

Tabla 3

Modo de presentación de las carpetas candidatos para contratación

Orden de presentación de las carpetas de candidatos a contratar
1. Hoja de vida
2. Pruebas psicotécnicas
3. Informe de selección
4. Formato complemento de entrevista
5. Formato de actualización de datos
6. Formato aceptación de condiciones
7. Formatos aceptación consulta centrales de riesgo
8. Diplomas
9. Referencias laborales
10. Referencias personales
11. Antecedentes judiciales
12. Antecedentes Procuraduría
13. Correo validación de documentos
14. Póliza de seguro, ofrecida por la temporal, totalmente gratuita
15. 3 o 4 fotocopias de la cedula ampliada al 150
16. Certificado de afiliación a la EPS
17. Certificado de afiliación al fondo de pensiones
18. Certificado de activación cuenta de nómina, o certificado de cuenta bancaria activa en alguno de los siguientes bancos: BBVA, BANCOLOMBIA, BANCO DE BOGOTA, COLMENA, CAJA SOCIAL Y DAVIVIENDA
19. Orden de la empresa cliente para proceder con la contratación
20. REQUI (requisición)
21. Check list.

Nota: Orden específico de la carpeta con los documentos completos para generar la contratación del candidato seleccionado

Resultados

Problemáticas atendidas

Durante la pasantía de psicología organizacional realizada en la empresa Acción Plus S.A., se atendieron principalmente dos problemáticas: la primera, relacionada con el apoyo a procesos de selección de personal encargados a las profesionales de la empresa durante el mes de enero, a manera de inducción y durante los siguientes 5 meses a manera de forma esporádica, como soporte a los procesos gestionados por la psicóloga líder; y la segunda hace referencia al apoyo y responsabilidad asignada por la psicóloga líder quien guio los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal del cliente Fundación Social desde febrero hasta julio de 2015.

Con el fin de plantear el proceso a seguir durante la pasantía, fue primordial identificar el estado de los procesos de las empresas gestionadas en el Grupo Acción Plus S.A., seccional Bucaramanga a través de los informes obtenidos durante las reuniones de indicadores entre el Gerente del Grupo Acción plus S.A, seccional Bucaramanga y las psicólogas del departamento de selección y visualización de la cantidad de empresas por psicóloga. Con esto, se logró dirigir los esfuerzos a cubrir sus requerimientos. Así, se identificó que una de las mayores necesidades del departamento de selección de personal de la temporal Acción Plus, radica en que el número de analistas de selección (3 profesionales) es menor al número de empresas clientes y a sus demandas (125 empresas) (ver tabla 4).

Tabla 4

División de las empresas clientes por analista

JULIETH VELASQUEZ	NELCY RODRIGUEZ	YETSENIA CAMACHO
AGEN DE SEGUROS FALABELLA	ALPINA PRODUCTOSA ALIMENTICIOS	AGROFRUT
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO FALABELLA SAS	JOHNSON & JOHNSON COLOMBI S.A	BANCOLOMBIA S.A.
ALIMENTOS POLAR COLOMBIA SAS	ADVANCE SCIENTIFIC ALIMENTOS TONING S.A	BANCOOMEVA
ALLUS	ANDIASISTENCIA CIA DE ASITENCIA DE LOS ANDES S A	BIOTECNIK
ANCLA Y VIENTO S.A.	BANCO FINANDINA S.A	BRINSA S.A.
AUTECO S.A.	BANCO POPULAR	BSN MEDICALL
BANCO CAJA SOCIAL	BAVARIA S.A.	CACHARRERIA MUNDIAL
BANCO CORPBANCA	BEISBOL DE COLOMBIA S.A.S	CARVAJAL GRUPO
BANCO FALABELLA S.A.	BIMBO DE COLOMBIA S.A	CITIBANK
BBVA BPO	BUSSCAR DE COLOMBIA S.A	CLARO BPO
BBVA COLOMBIA	CHEVYPLAN S.A	COLOMBINA COMERCIALIZADORA DE S
BELSTAR	CICSA COLOMBIA S.A.	CONFITECOL
CASA EDIT EL TIEMPO	CONTINENTE S.A.	COOMEVA EPS
CENCOSUD	CREDIVALORES	COOMEVA MEDICINA
COLFONDOS	CREDISERVICIOS S.A.S	PRE COOMEVA SERV
COLMENA ARL	CRISALTEX S.A	ADMINIS
COLPATRIA CENCOSUD	CROYDON COLOMBIA S.A	CUEROS VELEZ
COLPATRIA WAP	DECORARCO S.A.	DALSAN
	EPS FAMISANAR CAFAM	
	COLSUBSIDOLA SOCIEDAD	DIACO S.A.
DELIPAVO	ETERNA S.A.	DIGIRED
EDATEL	EVEREADY DE COLOMBIA S.A	DISPAPELES
EXPRESO BRASILIA	GTECH COLOMBIA LTDA	DRYPERS ANDINA Y CIA
FABRICA DE ESPECIAS Y PRODUCTOS EL REY S A	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	EMTELCO S.A.
FUERA DE SERIE GAS NATURAL DEL ORIENTE	IQ ELECTRONICS COLOM	FEDERACION NACIONAL
GyG SERVICIOS	J.G.B.S.A.	GRAINGER

EMPRESARIALES

HP/HEWLETT PACKARD	LEMUR 700 S.A.	HARINERA DEL VALLE S.A.
LA FRANCOL	MALUMA S.A.S	HUMAX PHARMACEUTICAL
LABORATORIOS OSA	MEALS DE COLOMBIA S.A.S	JOHN RESTREPO Y CIA
MEDIA COMMERCE	MOTORKOTE DE COLOMBIA S.A	LA RECETTA SOLUCIONE
MEICO	NESTLE COLOMBIA S.A.	LANDERS & COMPADIA S
OFD COMERCIAL	NESTLE PURINA PET CARE DE COLOMBIA S.A	LEVAPAN
OPEN MARKET	ORGANIZACIÓN RADIAL OLIMPICA	MAUREL
PLANET LOVE LTDA	SAMSUNG ELECTRONICS COLOMBIA SA	MUSICAR
PORVENIR	SERVIMERCADEO SAS	NALSANI
PROFITLINE	SIEMENS S.A	OL PARKING
RECAUDO DE VALORES/ REVAL	SISTOLE S.A	PARMALAT
RIOPAILA	STEIN & CIA S A S	PLASTICOS PLESCO
SKYONE	SUPRAGAMES S A S	SALUD VIDA
TCC	SYNTHESE COLOMBIA SAS	SUNSTAR AMERICAS, IN
UNILEVER ANDINA	TRI FIT SA	THE COLOR WEAR
VITALNET	UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	THOMAS GREG
	VALMY DE COLOMBIA SAS	
	YANBAL DE COLOMBIA S	

Nota: Empresas que solicitan los servicios del Grupo Acción Plus S.A respecto a las analistas de selección.

Durante el primer mes de la pasantía (enero), se realizó el proceso de inducción para la comprensión del funcionamiento en el área organizacional, por ello, se realizó acercamiento a los diferentes instrumentos de evaluación, las instancias, horarios y requerimientos de los clientes, ofreciendo apoyo a dos de las psicólogas encargadas. A partir del mes de febrero y hasta finalizar la pasantía en el mes de julio, se asumió la responsabilidad de los procesos relacionados con uno de los clientes más importantes de la empresa: la Fundación Social.

Cumplimiento de objetivos

A continuación se muestran los procesos realizados durante la pasantía respecto a reclutamiento, selección, evaluación y contratación, haciendo referencia a los objetivos planteados para la pasantía organizacional.

Durante el proceso de inducción, en el cual se hizo a la par un diagnóstico de necesidades de la empresa, fue necesario llevar a cabo una revisión de la literatura y el estado del arte concerniente a los procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal para la contrastación con la parte práctica realizada dentro del Grupo empresarial Acción Plus S.A., cumpliendo así el primer objetivo específico, dentro de cuyo marco se realiza la presentación de resultados de este informe.

En el desarrollo de la pasantía, todo el tiempo se realizaron entrevistas por competencias a los candidatos obteniendo mayor información sobre aspectos: personales, familiares, académicos y de su experiencia laboral, a la vez que se apoyó y ejecutó por medios propios el proceso de evaluación a través de la aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas, generando informes por competencias requeridos para la selección y contratación de los candidatos, de acuerdo a los perfiles de cargo enviados por la Fundación Social (Ver figura 1). De esta manera, se dio cumplimiento a los dos objetivos específicos:

1. Realizar entrevistas semiestructuradas a los candidatos obteniendo mayor información sobre aspectos: personales, familiares, académicos y de su experiencia laboral.
2. Apoyar el proceso de evaluación por medio de la aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas y generación de informes por competencias requeridos para la selección y contratación de los candidatos, de acuerdo a los perfiles de cargo enviados por la Fundación Social.

Adicional a esto, se apoyaron procesos de contratación y acompañamientos requeridos por los clientes en los procesos de entrevista a candidatos.

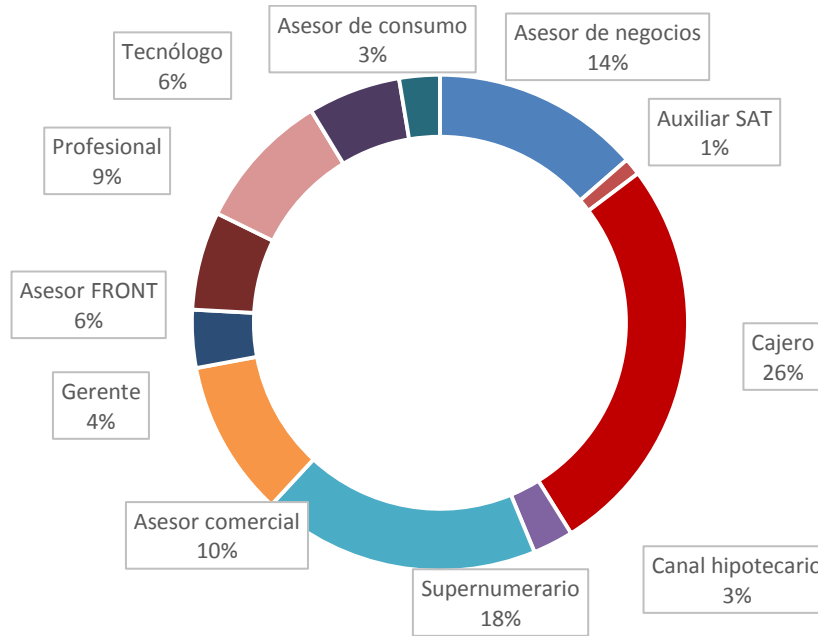


Figura 1. Distribución de los perfiles evaluados para la Fundación Social (Banco Caja Social, Colmena ARP y Promotora de inversiones).

Con lo anterior, la ejecución de los procesos de selección asociados a los requerimientos de la Fundación Social, tuvieron la siguiente distribución. (Ver figura 2)

■ Banco Caja Social ■ Colmena ARP ■ Promotora de inversiones

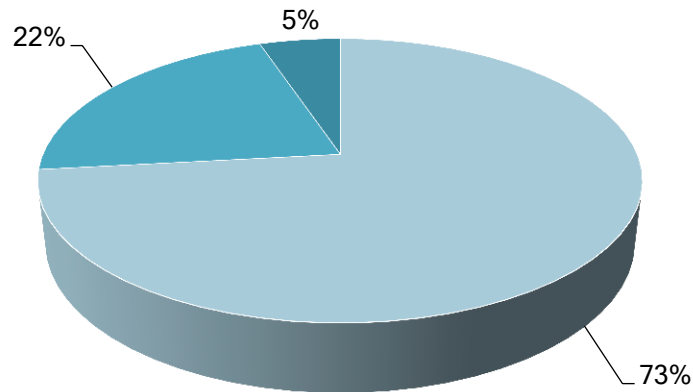


Figura 2. Porcentaje de procesos realizados para cada entidad perteneciente a la Fundación Social durante los meses comprendidos entre febrero y julio de 2015.

Finalmente, la ejecución de estas actividades generó el cumplimiento del objetivo general, planteado como apoyo a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Fundación Social conformada por el Banco Caja Social, Colmena ARL, Promotora de inversiones (Ver tabla 5) y demás empresas gestionadas por el Grupo Empresarial Acción Plus S.A. (Ver tabla 6).

Tabla 5.

Procesos de reclutamiento, evaluación, selección y contratación realizados para la Fundación Social.

Cliente	Mes	Candidatos enviados	Candidatos aprobados
Banco caja social	enero	17	5
Colmena ARL	enero	5	2
Promotora de inversiones	enero	4	4
		Total enero: 26	Total procesos completos: 11
Banco caja social	febrero	17	8
Promotora de inversiones	febrero	8	4
Colmena ARL	febrero	8	2
		Total febrero: 33	Total procesos completos: 14

Banco caja social	marzo	15	20
Colmena ARL	marzo	9	3
		Total marzo: 24	Total procesos completos: 23
Banco caja social	abril	45	29
Colmena ARL	abril	11	4
		Total abril: 56	Total procesos completos: 33
Banco caja social	mayo	69	31
Colmena ARL	mayo	3	1
		Total mayo: 72	Total procesos completos: 32
Banco caja social	junio	10	2
Colmena ARL	junio	4	1
Promotora de inversiones	junio	5	0
		Total junio: 19	Total procesos completos: 3
Banco caja social	julio	28	11
		Total reclutamiento julio: 28	Total procesos completos: 11

Nota: El total de procesos realizados para la Fundación Social fue de 258.

Tabla 6.

Procesos apoyados para diferentes empresas clientes.

Empresa cliente	Proceso apoyado			
	Reclutamiento	Evaluación	Selección	Contratación
Pavimentos Colombia S.A.		X		X
BBVA Colombia	X	X	X	X
Hewlett Packard		X	X	X
Unilever Andina	X	X	X	X
Recaudo de valores	X	X	X	X
Colpatria Red Multibanca	X	X	X	X
Open Market		X		X
Auteco S.A.				X
Vitalnet		X	X	X
Brinsa S.A.				X
TCC		X		X
Porvenir S.A.		X	X	X
Emtelco	X	X	X	X
Delipavo		X	X	X
Lafrancol				X
Sinergia Global				X
UPB				X
Alimentos Toning	X	X	X	X
Meico				X
Comercializadora de servicios				X
Levapan	X	X	X	X
Bavaria				X
Telcos Ingeniería	X	X	X	X
Allus	X	X	X	X

Nestlé Colombia	X	X	X	X
Banco Falabella	X	X	X	X
Bimbo de Colombia	X			
Comestibles Aldor				
Banco AV Villas	X	X		
Supragames	X	X	X	X
Chevyplan	X	X		
Philips Colombia S.A.				
Confitecol				
Everready				
Synthes Colombia				
Banco Finandina				
Servimercadeo	X	X	X	X
Meals de Colombia	X	X	X	X
Credivalores	X	X		
Beisbol de Colombia	X	X		
Henkel Colombiana	X			
Colombina				
Valmy	X	X	X	X

Nota: empresas y procesos apoyados durante el proceso de pasantía.

En la tabla 6 se pueden observar las empresas con las que se tuvo contacto en relación a los procesos apoyados para las mismas. Es importante hacer mención que no en todos los casos se apoyó la totalidad del proceso, pues estos estaban sujetos al requerimiento de las profesionales. Sin embargo, la mayoría de estos apoyos se dieron cuando las profesionales a cargo de los procesos se encontraban en reuniones de seguimiento, entrevistas con otras empresas gestionadas por el Grupo Acción plus S.A, y/o vacaciones.

Como información adicional en cuanto a los perfiles de los cargos requeridos por la Fundación Social, la herramienta KOMPE DISC fue la principal fuente de recopilación de información para la selección de personal por competencias. Así, en la siguiente gráfica se muestran algunas de las características de los perfiles evaluados. (Ver tabla 7)

Tabla 7.

Perfiles por competencias generados con el programa Kompe Disc

	Cajero	Supernumerario	Asesor comercial
Competencias interpersonales	Relaciones interpersonales Orientación al cliente	Relaciones interpersonales Orientación al cliente	Relaciones interpersonales Orientación al cliente

Competencias intrapersonales	Manejo emocional	Manejo emocional	Manejo emocional
Competencias cognitivas	Análisis de la información	Planeación	Planeación
Competencias de resultados	Orientación al logro Seguimiento de procedimientos Precisión Proactividad	Orientación al logro Seguimiento de procedimientos Precisión Proactividad Negociación	Orientación al logro Seguimiento de procedimientos Precisión Proactividad Negociación
Perfil interno	Estabilidad Influencia Conformidad Dominancia	Estabilidad Influencia Conformidad Dominancia	Estabilidad Influencia Conformidad Dominancia

Si bien el programa maneja muchos más aspectos, presenta una tabla como la anterior a manera de resumen, donde cada una de las características es evaluada en un rango de 0 a 100 puntos (ver figura 3) y junto a un análisis cualitativo, se genera una predicción de su comportamiento bajo presión (ver figura 4), entre otras, y con ello las competencias con mayor desarrollo, estilo comportamental (ver figura 5) y el nivel de potencial de ajuste para el cargo que aplica cada candidato (ver figura 6).



Figura 3. En el siguiente grafico se presenta el resumen de los puntajes obtenidos en los factores evaluados.

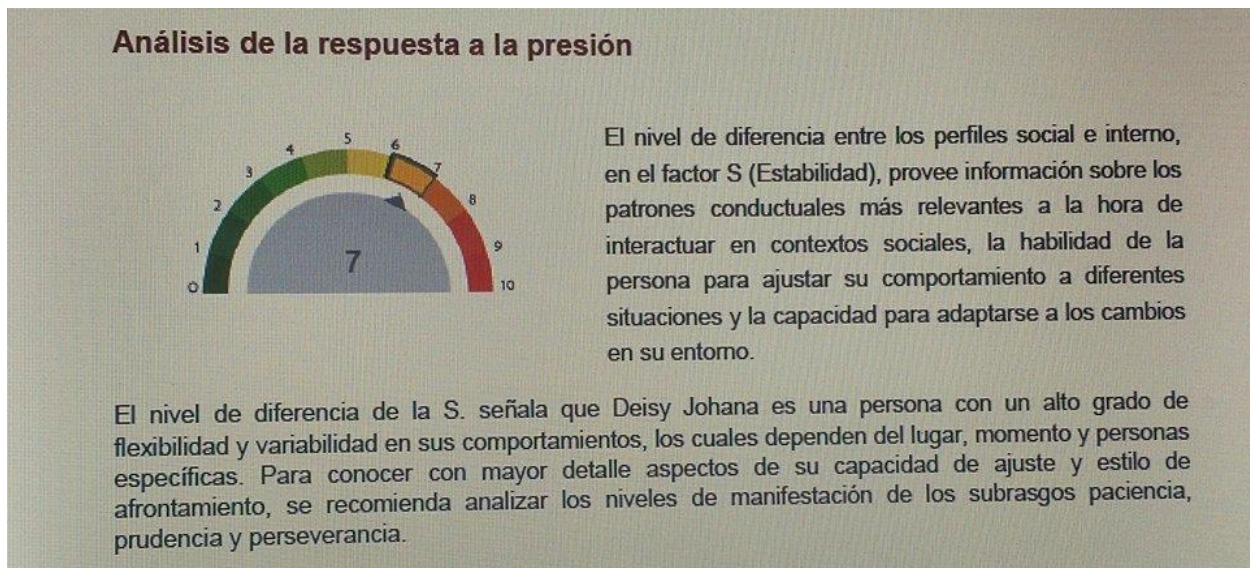


Figura 4. Análisis de respuesta a la presión generado a través de una predicción del comportamiento.

Competencias con mayor desarrollo		Estilo comportamental	
Competencia	Puntaje	Subrasgo	Puntaje
Relaciones Interpersonales	81	Paciencia	81
Orientación al Logro	76	Disciplina	67
Seguimiento de Procedimientos	64	Amistad	66

Figura 5. Resumen de la evaluación. Se presentan las fortalezas de la persona evaluada y el porcentaje de ajuste de los factores.

Ajuste total al perfil Cajero: 80.48%	
CONCEPTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN	
Alto potencial de ajuste	
Potencial favorable de ajuste	✓
Moderado potencial de ajuste	
Bajo potencial de ajuste	

Figura 6. Concepto sobre la probabilidad de desempeño exitoso e idoneidad de las características del candidato (estos datos deben ser relacionados con el perfil observado y el perfil esperado para el cargo).

Discusión

Teniendo en cuenta el proceso durante el periodo de la pasantía, fue posible dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados, apoyando de esta manera, los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal requerido por las empresas asignadas por la psicóloga líder del Grupo Acción Plus S.A. Adicionalmente, es importante resaltar con respecto a los objetivos específicos, que a partir del entrenamiento brindado por la psicóloga Julieth Velásquez, se lograron implementar entrevistas por competencias, aplicación de una amplia batería de pruebas psicotécnicas, evaluación de las mismas y generación de los informes requeridos para la selección y contratación.

Frente a lo anterior, cabe destacar que el grupo Acción Plus S.A. siendo una de las “principales empresas empleadoras del país” (Grupo Acción Plus, 2013), implementa el modelo de selección estratégica, puesto que, no solo busca suplir las presentes necesidades de las empresas con la contratación de personal que posea experiencia en determinada área, sino que también busca que personas sin experiencia logren mostrar sus capacidades y habilidades de manera tal que puedan: ser seleccionados para diversidad de vacantes, formarse, además de crecer y ascender dentro de las empresas. Un ejemplo claro podría estar relacionado con El Banco Caja Social, empresa a la que el grupo Acción Plus S.A le ofrece sus servicios, y el Plan Pilosos o Plan Carrera como es entendido en el ámbito organizacional, el cual hace referencia al “proceso asociado a la gestión de talento humano, que contribuye a orientar, guiar, acompañar y entrenar a la gente con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa” (Montealegre, 2011, párr. 6).

Finalmente, de acuerdo a lo descrito el trabajo en Acción Plus S.A. se basa en las necesidades específicas de las empresas clientes, para valorar de forma efectiva que los

candidatos cumplan con las características precisas para desempeñarse en el cargo que se le asigne, brindando así solución a la demanda de cada cliente que confíe en los procesos éticos y eficientes de esta holding colombiana.

En cuanto a los procesos de filtro en la selección de personal permiten que las empresas clientes garanticen su productividad y eficiencia, dado que se eligen a los profesionales y operarios que posean las características adecuadas para desempeñar determinados cargos. (Bachenheimer, 2002; Salgado y Moscoso, 2008). Esto, por supuesto, se traduce en la prevención de pérdidas económicas, inadecuadas prácticas laborales y accidentes.

El uso de herramientas virtuales que se implementan a través de tecnologías de información y comunicación, permite que los procesos de selección se hagan en forma masiva, ahorrando materiales de tipo físico y por tanto, dinero. Además, se agilizan los procesos de contratación de tal forma que la respuesta es más efectiva ya que, por ejemplo, los procesos de reclutamiento y selección suelen concluirse en tres días hasta que los candidatos son contratados o en otros casos, ingresan a capacitación donde el tiempo hasta la contratación es un tanto más amplio y sin embargo, el primer filtro se ha efectuado en forma ágil; por supuesto, sin dejar de lado el recurso humano, pues los índices que arroja una prueba digital no son suficientes para tomar las decisiones respectivas y se requiere siempre el análisis. Este cambio hacia un modelo estratégico tiene concordancia con lo descrito por Salgado y Moscoso (2008), donde además se combinan diferentes fuentes de información para una selección más completa de los perfiles.

La selección por competencias, implica la evaluación de varios aspectos de las personas candidatas a los diferentes puestos con el fin de identificar si éstas poseen habilidades, por ejemplo, cognitivas para desempeñar adecuadamente su labor, pero además, si sus rasgos personales les permitirán soportar la presión propia del puesto de trabajo y si sus habilidades

sociales serán un factor posibilitador o por el contrario, problemático en el desarrollo de su cargo. (Gil, 2007). Esto significa que la selección de personal bajo el modelo estratégico implica precisamente eso, una planeación y el mayor control posible de factores adversos, utilizando los métodos en psicología para mejorar cada vez más la estructura organizacional y su funcionamiento.

Es así como los psicólogos se convierten en el personal idóneo para realizar esta selección, dado que, como lo explica Richino (2002), es un analista que evalúa diferentes factores de comportamiento de tal manera que tiene la capacidad de dar un criterio fiable sobre las características personales de los candidatos, postulando a las personas que con gran probabilidad son las más adecuadas para los diferentes cargos. Este ejercicio no se realiza al azar, sino que posee una estructura e implica el uso de herramientas de evaluación como la entrevista, las pruebas psicotécnicas, el *Assesment Center* y la clínica de ventas (Pautt, 2014) para las cuales está entrenado un profesional en el área de psicología. Por ello, los estudiantes en pasantía se entrenan adecuadamente bajo la supervisión de los profesionales que tienen experiencia en el campo y esto tiene una repercusión adecuada en la vida profesional del estudiante próximo a graduarse, dado que le provee experiencia y responsabilidades reales que no consigue en el campo académico.

No obstante, también quedan algunos aspectos sujetos a la discusión sobre el rol que en realidad debe cumplir el psicólogo en las organizaciones, pues si bien se da la oportunidad de ejercer los conocimientos que se tienen, no dejan de asignarse funciones de corte más operativo que pertenecen al campo de acción de otros funcionarios. Este podría ser un aporte fundamental para agilizar los procesos en el área organizacional, dado que al delimitar adecuadamente las

funciones, no solo se optimizan y respetan las profesiones, sino que además se evita la sobrecarga de trabajo a los profesionales.

Como valor agregado de esta pasantía, cabe resaltar que la división organizada del trabajo es un factor fundamental para proteger la salud del profesional, en este caso, el psicólogo organizacional. Pues como lo menciona Patlan (2013), la sobrecarga en las labores tiene efectos negativos en la salud, la satisfacción en el trabajo y en general, en el bienestar de aquellos que por sus responsabilidades, no pueden tener un ritmo de trabajo normal y mucho menos vacaciones o descansos adicionales, pues se encuentran bajo presión constante. Así, la pasantía de futuros profesionales que tienen la capacidad de ejercer funciones dentro de la empresa se convierte en un factor importante de colaboración recíproca, donde se disminuye a los profesionales la carga laboral, con el fin de optimizar los procesos en el área de recursos humanos, al tiempo que aprenden a desenvolverse en el mundo laboral.

Conclusiones y sugerencias

Para el proceso de reclutamiento de los aspirantes a vacantes laborales, las redes sociales y en general las tecnologías de información y comunicación, constituyen una importante herramienta de contacto pero a su vez pueden ser también limitantes si no se usan adecuadamente, ya que si no se establecen criterios adecuados, la selección se convierte en un proceso tedioso y poco confiable para su propósito.

Es importante que las diferentes estrategias dirigidas a la selección de personal sean adecuadas al perfil que se busca para cada empresa de tal manera que las afirmaciones sobre los aspirantes se realicen de forma responsable.

El rol del psicólogo es fundamental para el manejo de instrumentos, entrevista y contacto con el personal, ya que como profesional garantiza la calidad de la selección, así como la adecuada aplicación y calificación de las pruebas. Por ello es fundamental que los conocimientos en psicología se sigan aplicando a los procesos de selección y cada vez se vayan generando nuevas estrategias que respalden la importancia de la formación profesional en esta área, sin que esta labor se convierta solamente en algo operativo.

A manera de sugerencia, es importante que el psicólogo organizacional sea meticuloso con cada uno de los procesos que realiza, dado que al responder en términos de metas, se tiende a trabajar bajo presión y el caos puede ser un problema cuando se trata de reclutamientos masivos.

se observan ciertos niveles de sobrecarga laboral en el personal, los cuales se espera reducir a través de la contratación de practicantes y pasantes en psicología, quienes además de formarse profesionalmente, buscan ser un apoyo con el fin de que se cumplan los procesos de reclutamiento y selección. Así, esta pasantía tuvo como objetivo apoyar los procesos de

reclutamiento, selección y contratación de personal, a través de la implementación de diferentes estrategias.

Finalmente, una situación observada durante la pasantía es que los procesos de selección para empleos temporales tienden a ser tediosos para los postulantes, dado que deben repetirlos una y otra vez, resultando al mismo tiempo costoso y generando un papeleo innecesario. Si bien herramientas como el KOMPE DISC han permitido reducir estas dificultades y generar mayor comodidad a los evaluados, valdría la pena sugerir a las empresas más sistematización y automatización en la selección de personal, de tal manera que no se repitieran procesos, ni se generara aprendizaje en cuanto a las pruebas psicotécnicas. Con esto, es importante que los estudiantes, como personas con capacidad de proponer durante su estancia en las empresas, dispongan a su vez nuevas alternativas para mejorar los procesos de selección de personal.

Referencias

- Aguilar-Espinoza, J. (2013) Pruebas Psicológicas Sistemizadas. *Artículo de Asistencia Electrónica de Información Psicológica (PsicoAsiste)*. Recuperado de <http://tinyurl.com/pcdd3vw>
- Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos aires: Garnica, 2004.
- Archina, T., Luquez, S., Godoy, P., & Marrau, M. (2007). *El hombre en relación con su trabajo: incumbencias del proceso de selección*. (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://tinyurl.com/nuvv5er>
- Bachenheimer, H. (2002). Selección de Personal. *Universidad Javeriana*. 1-5. Recuperado de <http://tinyurl.com/osw5jwl>
- Carvajal, L. Ulloa, I., & Morales, M. (2007). La utilización de pruebas psicométricas: ¿un absurdo en una est?. *Universitas Psychologica*, 6(1), 79-87. Recuperado de <http://tinyurl.com/o5baf2u>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Mercado laboral. Principales resultados*. Recuperado de <http://tinyurl.com/m8uk9sp>
- Enciso, E., & Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la visión organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 5-22. Recuperado de <http://tinyurl.com/ozb4sok>
- Enriquez, A., & Castañeda, D. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*. 9(1) 77- 85.
- Escuela superior de administración pública. (2011). Instructivo para la presentación de pruebas psicotécnicas. Recuperado de <http://tinyurl.com/nel4nko>

- Fundación social (2010). Las empresas de la fundación social. Recuperado de <http://www.fundacion-social.com.co/empresas.html>.
- Giacomelli, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 53-93.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106. Recuperado de <http://tinyurl.com/ol33zws>
- Grupo Acción Plus S.A. (2013). Historia sitio web oficial. Recuperado de <http://tinyurl.com/nzjzgcn>
- Ladino, A., & Orozco, D. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A.E.S.P.* (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://tinyurl.com/phxqnbr>
- Macías, C., Rosiles, L., & Zarate, R. (2014). Estrategias para contratar al personal más capaz en la industria Aeroespacial de Mexicali, Baja California, México. *Revista Global de Negocios*. 2(1) 55-64.
- Muñoz, R. (2009). *Proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC*. (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/>
- Patlan, J. (2013). Effect of burnout and work overload on the quality of work life. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 445-455. Recuperado de <http://tinyurl.com/nmgudh8>
- Pautt, G. (2014). Los assessment center: Una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. 1(3), 1-17.

- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base al perfil de competencias. *Innovaciones de Negocios*. 2(1), 121-144.
- Pereda, S. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Psigma Corporation. (2015). Página web oficial. Recuperado de <http://www.psigmacorp.com/>
- Salgado, J. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*. 29, 16-24.
- Salgado, J. (s.f.). Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación. Recuperado de <http://tinyurl.com/obg2cez>
- Richino, S. (2002). Psicología en la selección de personal. Recuperado de <http://tinyurl.com/ndm8fpn>
- Ruiz, I. (2006). Antes: Inventario de rectitud en el trabajo. *Avances en Medición*. 4, 145-147.

Apéndice A. Formato de complemento de entrevista

Nombre: _____
 Edad: _____ C.C _____
 Empresa: _____ Cargo: _____

FORMATO DE COMPLEMENTACION DE ENTREVISTAS

ASPECTO PERSONAL

De una breve descripción de su personalidad, (características, cualidades y aspectos personales a mejorar)

Cual es su pasatiempo

Metas a corto plazo (6 meses o un año):

Metas a mediano plazo (2 o 3 años):

Metas a largo plazo (5 u 8 años):

ASPECTO FAMILIAR

Estado Civil, marque con una X
 soltero _____ casado _____ separado _____ unión libre _____

Con quien vive en la actualidad? Padres, hermanos, conyugue e hijos, solo hijos

Relacione personas con las que vive:

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	OCUPACION Y LUGAR DE TRABAJO O ESTUDIO

Quien asume los gastos económicos del hogar: _____

Quien es la figura de autoridad: _____

Tipo de vivienda (casa, apto, habitación) _____ propia o alquilada

Barrio: _____ Estrato: _____

ASPECTO EDUCATIVO

Colegio y/o Institución	Titulo	Año de graduación o semestre en el que se encuentra

HABILIDADES

Asigne un valor entre 1 y 100 de acuerdo a su habilidad en esa area:

Word: _____

Excel: _____

Power Point: _____

Ingles: _____

Entrega de informes: _____

Tipo de informes que ha presentado: _____

ASPECTO LABORAL

Aspiración salarial _____

Empresas donde ha laborado:

Empresa: _____

Cargo: _____

funciones: _____

Fecha de ingreso y retiro: _____

Motivo de retiro: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

funciones: _____

Fecha de ingreso y retiro: _____

Motivo de retiro: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

funciones: _____

Fecha de ingreso y retiro: _____

Motivo de retiro: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

funciones: _____

Fecha de ingreso y retiro: _____

Motivo de retiro: _____

Apéndice B. Formato de actualización de datos

“El Grupo Acciónplus le da la bienvenida y agradece su interés en presentar su hoja de vida”

POR FAVOR DILIGENCIE ESTE FORMATO DE MANERA COMPLETA, EN LETRA IMPRENTA Y LEGIBLE

Ciudad	Fecha			Cargo para el cual se presenta	Empresa a la que se presenta
	DD	MM	AAAA		

Datos Basicos

Primer Apellido		Segundo Apellido			Primer Nombre			Segundo nombre							
Tipo de documento		No. Identificación		Departamento y ciudad de expedición			Fecha de Expedición			Fecha de nacimiento					
ϕ.C	NUIP	TI	NIT	Otro	Departamento		Ciudad		DD	MM	AAAA	DD	MM	AAAA	
País		Departamento		Ciudad		Sexo		Tipo de sangre				Factor RH			
						Masculino	Femenino	A	B	AB	O	Positivo	Negativo		
Estado civil				Libreta militar No.			Clase		No. Distrito militar						
Soltero	Casado	Unión libre	Divorciado	Viudo	Separado			1ª	2ª						
Correo electrónico					Dirección de residencia					Departamento		Ciudad			
Barrio		Teléfono		Celular		Persona de contacto				Celular					
Aspiración salarial			Pase de conducción		Categoría				¿Tiene moto?		EPS				
			Si	NO	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	SI	NO			
Fondo de pensiones			Fondo de cesantías				Estatura			Peso			Talla calzado		
							(mts)			(Kg)					
Talla camisa	Hombre	28	30	32	34	36	Otro	Talla pantalón	Hombre	28	30	32	34	36	Otro
	Mujer	4	6	8	10	12	Otro		Mujer	4	6	8	10	12	Otro

Estudios

Nivel de estudios	Institución Académica	Nombre del Programa Académico	Ciudad	Año de Inicio	Año de Terminación	Periodos Aprobados	Finalizo		
							Si	No	Actual
Bachillerato									
Técnico									
Tecnólogo									
Universitario									
Otros									
Idiomas		Dominio del Idioma		Básico ↑	Intermedio ↑↑		Avanzado		

Experiencias

Nombre de empresa(*Especifique si fue por medio de temporal)					Nombre de la temporal			Industria		Cargo desempeñado				
Nombre de jefe inmediato					Cargo jefe inmediato		Teléfono móvil jefe		Teléfono oficina jefe		Ciudad			
↑											Ext.			
Fecha de inicio			Fecha de retiro			Motivo de retiro			Salario			Autorizo a solicitar referencias laborales	Si	No
DD	MM	AAAA	DD	MM	AAAAA									

“Gracias por hacer parte de una de las compañías del Grupo Acción Plus”

Nombre de empresa(*Especifique si fue por medio de temporal)					Nombre de la temporal			Industria		Cargo desempeñado				
Nombre de jefe inmediato					Cargo jefe inmediato		Teléfono móvil jefe		Teléfono oficina jefe		Ciudad			
↑											Ext.			
Fecha de inicio			Fecha de retiro			Motivo de retiro			Salario			Autorizo a solicitar referencias laborales	Si	No
DD	MM	AAAA	DD	MM	AAAAA									

Nombre de empresa(*Especifique si fue por medio de temporal)					Nombre de la temporal			Industria		Cargo desempeñado				
Nombre de jefe inmediato					Cargo jefe inmediato		Teléfono móvil jefe		Teléfono oficina jefe		Ciudad			
↑											Ext.			
Fecha de inicio			Fecha de retiro			Motivo de retiro			Salario			Autorizo a solicitar referencias laborales	Si	No
DD	MM	AAAA	DD	MM	AAAAA									

Referencias personales (no familiares)

Nombres y apellidos		Tipo de relación	Teléfono casa	Celular	Ocupación	Ciudad

Grupo familiar

Tipo de doc.	No. de documento	1er.Apellido	2do.Apellido	1er.Nombre	2do.Nombre	Tipo de Parentesco	Dependencia económica		Sexo		Fecha de nacimiento			Grado de escolaridad
							Si	No	M	F	D	M	AA	
							Si	No	M	F	D	M	AA	
							Si	No	M	F	D	M	AA	
							Si	No	M	F	D	M	AA	

AUTORIZACIÓN DE TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Como titular de la información, autorizo a Acción S.A., de manera previa, expresa e informada, para tratar mis datos personales y distribuirlos a terceros con el fin de conocer o dar a conocer mi información dentro del mercado laboral a empresas o personas que tengan necesidad de contratar personal directamente o a través de intermediarios laborales o cualquier otro fin relacionado. Así mismo declaro que conozco la totalidad de los derechos que me asisten como titular de la información, los cuales se establecen en la ley 1581 de 2012: a) 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; b) 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; c) 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; d) 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; e) 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; f) Acceder en forma gratuita a sus datos personales que hayan sido objeto de Tratamiento; Nota: La información de los beneficiarios, (padres, cónyuge o compañero(a), hijos y menores de edad) se entrega con el fin de acceder a los beneficios de las entidades de seguridad social, subsidio familiar, programas de bienestar de la compañía y su respuesta es de carácter facultativo

El responsable del tratamiento de los datos es la sociedad Acción S.A. ubicadas en la Carrera 19 No 84 – 50 de Bogotá, tel. 6280180

Así mismo autorizo a Acción S.A. para enviarme correos electrónicos, mensajes de texto o contactarme por cualquier otro medio, con el fin de suministrarme información respecto a ofertas del mercado laboral o cualquier información con ello relacionada.

Certificación

Para todos los efectos legales, certifico que todas las respuestas e información anotadas en el presente formato son veraces.


En Constancia Firma.

CC.

De:

“Gracias por hacer parte de una de las compañías del Grupo Acción Plus”

Apéndice C. Formato información y aceptación de condiciones laborales

	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Código FO-SE-17
		Revisión 1
	INFORMACIÓN Y ACEPTACIÓN DE CONDICIONES LABORALES	Vigencia 2012-04-18
		Página 1 de 1

Fecha: _____ Psicólogo (a): _____

Empresa cliente: _____

Yo _____ identificado (a) con cedula de ciudadanía No. _____ de _____ declaro que recibí, entendí y acepte las condiciones del proceso de selección que inicia con pruebas psicotécnicas, entrevista y referenciación. Tengo Claridad que el hecho de realizar el proceso de selección no quiere decir que finalmente firme contrato.

Acepto que el salario asignado a la labor es de _____ y que mi horario laboral estará comprendido entre _____ y _____.

Declaro también que me entregan la lista de documentos indispensables para firmar contrato y que a partir de este momento tengo el tiempo suficiente para reunir los documentos necesarios para iniciar proceso de selección.

En constancia, Firmo:

Apéndice D. Autorización de consulta en centrales de riesgo (Fundación Social)



AUTORIZACION CONSULTA CENTRALES DE RIESGO PARA CANDIDATOS EN SELECCIÓN

En mi calidad de titular de información, actuando libre y voluntariamente, autorizo(amos) de manera expresa e irrevocable a la Fundación Social y sus Empresas, o a quien represente sus derechos, a consultar, solicitar, suministrar, reportar, procesar, obtener, ofrecer, compilar, vender, comprar, intercambiar, interceptar, modificar, emplear, y enviar, toda la información que se refiera a mi(nuestro) comportamiento crediticio, financiero, comercial, de servicios y de terceros países de la misma naturaleza a la Central de Información -CIFIN- que administra la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, o a quien represente sus derechos, o a cualquier entidad que maneje o administre bases de datos con los mismos fines.

La presente autorización faculta a la Fundación Social y sus Empresas para que mis(nuestros) datos personales y en general la información obtenida en virtud de la relación comercial establecida, pueda ser objeto de tratamiento sistematizado y compartido con las entidades que conforman el Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social o por aquellas que se adhieran voluntariamente, en calidad de aliados estratégicos, a las políticas corporativas de la Fundación Social para efectos de que la misma sirva de soporte para la estructuración de una estrategia comercial de carácter corporativo, que entre otras actividades permita la remisión de información y de ofertas comerciales, todo ello respetando las limitaciones impuestas por el régimen legal y las decisiones jurisdiccionales.

Conozco que el alcance de esta autorización implica que el comportamiento frente a mis obligaciones será registrado con el objeto de suministrar información suficiente y adecuada al mercado sobre el estado de mis obligaciones financieras, comerciales, crediticias, de servicios y la proveniente de terceros países de la misma naturaleza. En consecuencia, quienes se encuentren afiliados y/o tengan acceso a la Central de Información -CIFIN- podrán conocer esta información, de conformidad con la legislación y jurisprudencia aplicable.

La información podrá ser igualmente utilizada para efectos estadísticos. Mis derechos y obligaciones así como la permanencia de mi información en las bases de datos corresponden a lo determinado por el ordenamiento jurídico aplicable del cual, por ser de carácter público, estoy enterado.

En caso de que, en el futuro, el autorizado en este documento efectúe, a favor de un tercero, una venta de cartera o una cesión a cualquier título de las obligaciones a mi cargo, los efectos de la presente autorización se extenderán a éste en los mismos términos y condiciones. Así mismo, autorizo(amos) a la Central de Información a que, en su calidad de operador, ponga mi información a disposición de otros operadores nacionales o extranjeros, en los términos que establece la ley, siempre y cuando su objeto sea similar al aquí establecido.

Yo, _____ identificado (a) con cédula de ciudadanía No. _____ de _____ autorizo a la Fundación Social y sus Empresas para realizar CONSULTA A LAS CENTRALES DE RIESGO, como requisito indispensable dentro del proceso de selección.

Firma del candidato y cédula

Fecha

Apéndice E. Autorización de consulta en centrales de riesgo (Acción Plus)

	PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL	Código FO-SE-33
	Autorización de Consulta en Centrales de Riesgos	Revisión 0
		Vigencia 2012-05-04
		Página 1 de 1

En mi calidad de titular de información, actuando libre y voluntariamente, autorizo de manera expresa e irrevocable a ACCIÓN S.A., o a quien represente sus derechos, a consultar, solicitar, obtener y enviar toda la información que se refiera a mi comportamiento crediticio, financiero, comercial, de servicios y de terceros partes de la misma naturaleza a la Central de Información -CIFIN- que administra la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, o a quien represente sus derechos, o a cualquier entidad que maneje o administre bases de datos con los mismos fines.

La presente autorización faculta a ACCIÓN S.A. para que mis datos personales y en general la información obtenida en virtud de la relación comercial establecida, pueda ser objeto de tratamiento sistematizado.

Conozco que el alcance de esta autorización implica que el comportamiento frente a mis obligaciones será registrado con el objeto de suministrar información suficiente y adecuada al mercado sobre el estado de mis obligaciones financieras, comerciales, crediticias, de servicios y la proveniente de terceros partes de la misma naturaleza. En consecuencia, quienes se encuentren afiliados y/o tengan acceso a la Central de Información -CIFIN- podrán conocer esta información, de conformidad con la legislación y jurisprudencia aplicable.

Yo, _____ identificado(a) con cedula de ciudadanía No. _____ expedida en _____ autorizo a ACCIÓN S.A. para realizar CONSULTA A LAS CENTRALES DE RIESGO, Como requisito indispensable dentro del proceso de selección.

Firma del candidato

Cedula: _____

Fecha: _____

Apéndice F. Aceptación de condiciones laborales (Fundación social)

FORMATO DE ACEPTACION Y CONOCIMIENTO DE CONDICIONES POR PARTE DEL CANDIDATO

Yo, _____ identificado(a) con Cedula de Ciudadanía No. _____ de _____ autorizo a:

La entidad Banco Caja Social____ Fiduciaria Colmena____ Capitalizadora Colmena ____, Colmena Vida y Riesgos Profesionales _____, Fundación Social____, Fundación Colmena _____, Fundación Projuventud _____, DECO SAS____, Promotora de Inversiones y Cobranzas SAS _____, SERVIR _____, a quien represente sus derechos, a quien ésta contrate para el ejercicio de los mismos, o a quien intervenga en el proceso selección para:

1. Incorporar y mantener en sus bases de datos y/o archivos mis datos personales, incluidos los sensibles pertinentes, así como toda la información que suministre o sea obtenida en virtud del proceso de selección en el que participo y pueda dar tratamiento a la misma con las siguientes finalidades: (i) verificar y confirmar mi identidad y contactarme; (ii) adelantar con base en esa información el proceso de selección en el que participo conforme a sus políticas; (iii) establecer una relación laboral en el evento de ser el candidato seleccionado; (iv) contactarme para futuros procesos de selección que la Entidad, las entidades que hacen parte de la Organización liderada por la Fundación Social o aquellas en las que alguna de éstas tenga participación accionaria o relación pueda considerar de mi interés, en el evento en que no fuera contratado en esta oportunidad; (v) suministrar información comercial sobre los productos y/o servicios de la Entidad, las entidades que hacen parte de la Organización liderada por la Fundación Social, así como aquellos ofrecidos por terceros con quienes la Entidad celebra alianzas; (vi) adoptar medidas tendientes a la prevención de actividades ilícitas y (vii) Transferir mis datos personales a otros países, con el fin de posibilitar la realización de estas finalidades.
2. Realizar consultas a las Centrales de Riesgo, Operadores de Información o entidad que maneje o administre bases de datos con fines similares, dentro y fuera del territorio nacional, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico al respecto, con el fin de conocer mi comportamiento crediticio, financiero, comercial y de servicios;
SI _____ NO _____
3. Contratar a la compañía INCOREDITO ó a la compañía COMPETENCIA HUMANA para que éstas o las personas que en el futuro la Entidad determine, realicen las siguientes actividades:
 - a. Verificar los datos correspondientes a los antecedentes académicos.
SI _____ NO _____
 - b. Realizar la verificación de los antecedentes laborales.
SI _____ NO _____
 - c. Efectuar la visita domiciliaria (la información de esta visita solo podrá ser suministrada por algún miembro de la familia o por el candidato directamente).
SI _____ NO _____

Dirección residencia permanente: _____

Barrio: _____ Localidad: _____

Teléfono: _____

Observaciones:

Tiene familiares laborando en alguna de las empresas de la Fundación Social (Banco Caja Social, Fiduciaria Colmena, Capitalizadora Colmena, Projuventud, Colmena Vida y Riesgos Laborales, Fundación Social, Deco)?

SI _____ NO _____

Nombre del familiar: _____ Parentesco _____
Empresa de la Fundación donde labora: _____
Ciudad: _____

Tiene familiares que hayan laborado en alguna de las empresas de la Fundación Social: Banco Caja Social (antes Banco Caja Social BCSC ó Colmena BCSC), Fiduciaria Colmena, Capitalizadora Colmena, Fundación Projuventud, Fundación Colmena, SERVIR, Colmena Vida y Riesgos Laborales, Fundación Social, Deco)?

SI _____ NO _____

Nombre del familiar: _____ Parentesco _____
Empresa de la Fundación donde laboró: _____
Ciudad: _____

1. Recibí por parte de API ____, Manpower____, Pedro Chaparro____ ó ACCIÓN____, la descripción del cargo de _____, y las condiciones del mismo para el cual estoy siendo evaluado (a), especifique:

- Salario \$ _____
- Tipo de contrato: Indefinido ____ Fijo ____ Temporal ____
- Duración de contrato: _____
- Horario: _____

2. En API ____, Manpower____, Pedro Chaparro____ ó ACCIÓN____ me informaron que si mi proceso de selección es favorable y soy llamado(a) para trabajar en alguna de las empresas de la Fundación Social, debo tener listos los siguientes documentos y es un costo que debo estar dispuesto(a) asumir:

- 3 Fotocopias de la cédula de ciudadanía.
- 3 Fotografías a color 3X4 en fondo blanco.
- Una fotocopia de la libreta militar (por ambas caras), para hombres.
- Una fotocopia certificado judicial vigente, primero y última página. Al momento de entregar los documentos se le solicitará presentar el original.
- Fotocopia de los certificados de estudios (diploma de bachiller, técnico, universitario, postgrados, etc.) y/o acta de grado de cada uno.
- 3 referencias laborales de los últimos empleos indicando fecha de ingreso y retiro, último cargo desempeñado y motivo del retiro.
- 2 referencias personales por escrito.
- Certificado de afiliación a EPS y certificado de afiliación AFP en original (vigencia máxima 1 mes).

Firma del Candidato
C.C. _____

Fecha _____//_____/_____
AA MM DD

Revisado y Avalado por:

Nombre: _____
Cargo: _____
Entidad: _____

Apéndice G. Registro en plataforma ENLACE

REGISTRATE

enlace.accionplus.com/empleos-en-accion/

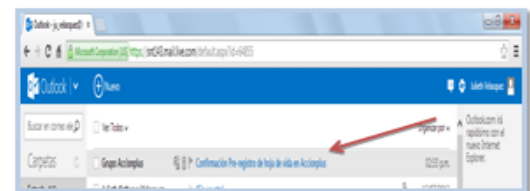
1. PRE-REGISTRO



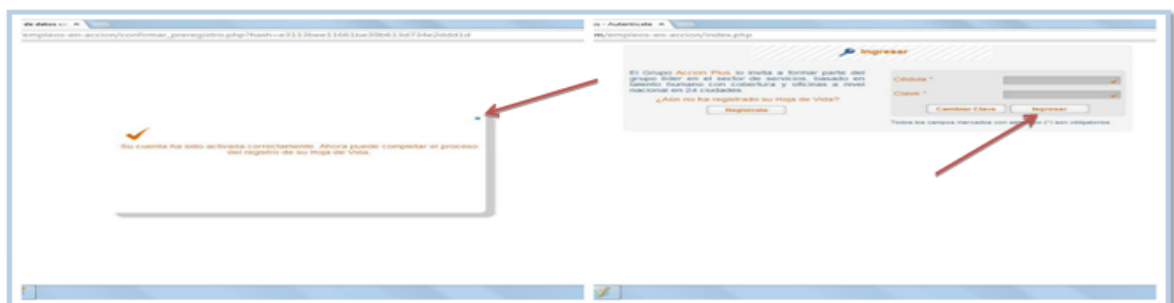
2. LUEGO DEBE INGRESAR A SU CORREO ELECTRÓNICO PARA PODER CONTINUAR SU REGISTRO.



4. EN SU CORREO ELECTRÓNICO APARECERÁ UN CORREO DE CONFIRMACIÓN...



3. AL ABRIRLO LE INDICARÁ QUE PARA INGRESAR Y COMPLETAR SU REGISTRO DE HOJA DE VIDA DEBE ACTIVAR SU CUENTA Y HACER CLICK [aquí](#)



5. COMIENZE A EDITAR LOS 6 ASPECTOS QUE LA PÁGINA LE INDICA Y EN CADA UNO VA GUARDANDO LA INFORMACIÓN HASTA LLEGAR AL ÚLTIMO.

enlace.accionplus.com/empleado-emp-accion/frm/frmMenu.php

ALETH KATHRYN
RELACIONES HUMANAS
LA OFICINA DE SU ORGANIZACIÓN LE AYUDARÁ EN TODO

1 Datos Básicos 2 Estudios 3 Experiencia 4 Referencias 5 Datos Familiares 6 Perfil

Datos Básicos

Nombre * ALETH KATHRYN Apellido * ALETH KATHRYN
Cédula * 1000000000000000000 Fecha de Nacimiento *
Sexo * Estado Civil *
Ciudad Residencia * Dirección de Residencia *
Teléfono Contacto * 0000000000000000 Móvil * 0000000000000000

Guardar Datos

6. AL FINALIZAR LA PÁGINA LE INDICARÁ QUE SE HA PERFILADO CORRECTAMENTE Y HABRÁ TERMINADO SU REGISTRO.

enlace.accionplus.com/empleado-emp-accion/frm/frmPerfilamiento/Perfilamiento.php

1 Datos Básicos 2 Estudios 3 Experiencia 4 Referencias 5 Datos Familiares 6 Perfil

Preguntas Frecuentes

A continuación le presentamos algunas de las preguntas más frecuentes que nos hacen nuestros usuarios.

1. ¿Cómo se realiza el perfilamiento?
El perfilamiento se realiza a través de un cuestionario que se encuentra en la página de inicio de sesión.

2. ¿Qué información se requiere para el perfilamiento?
Se requiere información personal, académica y profesional.

3. ¿Por qué es importante el perfilamiento?
El perfilamiento permite a la organización conocer mejor a sus empleados y así poder brindarles el apoyo necesario para su desarrollo profesional.

4. ¿Cómo se actualiza la información?
La información se actualiza automáticamente cada vez que se realiza un perfilamiento.

5. ¿Qué sucede si no puedo completar el perfilamiento?
Si no puede completar el perfilamiento, puede contactar al área de Recursos Humanos.

6. ¿Qué sucede si tengo alguna duda?
Puede contactar al área de Recursos Humanos.

Finalizar

Mensaje de la página enlace.accionplus.com: Gracias por su perfilamiento. Todo está correctamente. Aceptar