

**ACOMPañAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN
ÓPTICAS UNIVER PLUS Y LTDA.**



FRANKIN EDUARDO RICO PRADILLA

EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO
DE PSICOLOGO

SUPERVISOR:

PS. LUIS GERMAN RAMIREZ TRIANA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BUCARAMANGA

2014

DEDICATORIA

A mis progenitores, Gustavo y Laura

Desde la bóveda celeste y mi morada

Con mucho amor y admiración

Les dedico todo mi esfuerzo

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que hicieron posible la realización y culminación de este proyecto, en primer lugar a la coordinación de Gestión Humana de Ópticas Univer, a cargo de Silvia Carolina Rodríguez, con la cual se pudo cumplir con éxito las actividades propuestas.

Al gran equipo de profesionales, con algunas excepciones, que laboran en la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga y Sin duda alguna a Claudia Milena Serrano, sobrando razones para agradecer por su comprensión, solidaridad y paciencia.

Este trabajo es la simple continuidad de mi gran proyecto de vida, donde no solo obtuve constantes flujos mentales de conocimiento sino he aprendido a valorar mucho más a mis seres queridos, porque no solo es un logro académico sino un esfuerzo personal.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	5
2. ABSTRACT	7
3. INTRODUCCION	9
3.1 Contextualización de la empresa Ventas y servicios S.A	9
3.2 Justificación	10
3.3 Objetivo General	11
3.4 Objetivos Específicos	11
4. MARCO TEORICO	12
5. METODOLOGIA	16
5.1 Participantes – sujetos (con quiénes)	16
5.2 Instrumentos – recursos (con qué)	16
5.3 Procedimiento	21
6. RESULTADOS	24
6.1 Proceso de Selección	24
6.2 Cumplimiento de Objetivos	32
7. DISCUSION	34
8. CONCLUSIONES	36
9. RECOMENDACIONES	37
10. REFERENCIAS	38

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ACOMPAÑAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN OPTICAS UNIVER PLUS Y LTDA.

AUTOR: FRANKIN EDUARDO RICO PRADILLA

FACULTAD: FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIRECTOR: LUIS GERMAN RAMIREZ TRIANA

RESUMEN

El presente informe tiene como objetivo mostrar el trabajo realizado en la modalidad de pasantía organizacional, como estudiante de psicología en Ópticas Univer, empresa en la cual se desarrolló una propuesta de apoyo en los procesos de selección de personal al Departamento de Gestión Humana, con el fin de ejecutar acciones encaminadas a la consecución de un personal capacitado y competitivo.

Variables como rotación alta, inadecuado manejo de relaciones interpersonales e irregularidades en el direccionamiento de algunos procesos por parte de Áreas externas a Gestión Humana, fueron identificadas como puntos a fortalecer y mejorar. Así las cosas, resulta necesario adoptar mecanismos de control en los procesos de selección, utilizando para ello diferentes herramientas, como son la creación de competencias transversales y evaluaciones de desempeño, optimizando así la productividad del personal y cumpliendo con los requisitos del perfil deseado por parte de la organización, eficacia que será comprobada posteriormente a la implementación de dichos instrumentos.

Todo lo anterior, permitió dar cumplimiento a los objetivos planteados en la propuesta de pasantía y a los requerimientos establecidos por la compañía.

PALABRAS CLAVES: Ópticas Univer, proceso de selección, psicología, rotación alta, Gestión Humana.

GENERAL SUMMARY OF WORK DEGREE

TITLE: ACCOMPANIMENT IN THE HIRING PROCESS AT UNIVER OPTICAL COMPANY.

AUTHOR: FRANKIN EDUARDO RICO PRADILLA

FACULTY: PSYCHOLOGY

DIRECTOR: LUIS GERMAN RAMIREZ TRIANA

ABSTRACT

The report aims to show the work done as an internship student of psychology at Univer Optical Company, in which a proposal to support the processes of recruitment in the Department of Human Resources, was developed in order to implement actions aimed to achieve a trained and competent staff.

Variables such as high staff turnover, inadequate interpersonal skills of the workers and irregularities in the management of some processes by departments other than Human Resources were identified as matters to strengthen and improve. Therefore it is necessary to take control of the hiring process, using different tools, such as the development of transversal key competences and performance evaluations, optimizing personnel productivity and fulfilling the requirements of the profile desired by the organization; efficiency that will be further tested to the implementation of these instruments.

All of the above enabled to comply the goals outlined in the internship proposal and the requirements set by the company.

KEYWORDS: Univer Optical Company, Hiring Process, Psychology, staff turnover, Human Resources.

INTRODUCCION

Contextualización de la empresa Ópticas Univer.

UNIVER fue constituida el 29 de Noviembre de 1999, como resultado de la unión de cuatro optómetras reconocidos en la ciudad de Bucaramanga, quienes al analizar la situación del mercado de esa época, visualizaron una alta competencia en el sector de la optometría, derivado de la apertura de varias facultades académicas en el país. Fue así como decidieron formar la sociedad de nombre Universalidad en visión y salud Ltda. UNIVER LTDA.

De esta forma, UNIVER se fue consolidando como una institución prestadora de servicios de salud y a mediados del año 2005 inicio un fuerte proceso de expansión, realizando apertura de centros de atención en las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Valledupar, Medellín, Pereira, Cali, Manizales, Bogotá, Villavicencio, Neiva, Ocaña, San Vicente y Barrancabermeja, respaldado por la demanda de los servicios de una de las más importantes EPS del país

UNIVER es una institución privada, prestadora de servicios de salud, conformada por un destacado equipo de profesionales especializados en el área de la Salud Visual.

Misión

Somos una entidad dedicada a proveer servicios de optometría, oftalmología, suministros ópticos y exámenes de apoyo diagnóstico oftalmológico a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a beneficiarios de convenios empresariales y, en general a cualquier persona que sienta afectada su salud visual.

Visión

En el año 2017 estaremos consolidadas como la entidad líder a nivel nacional en el manejo integral de la salud visual enfocada a los usuarios del Sistema General de Salud y beneficiarios de alianzas estratégicas con otras compañías.

3.2 Justificación

Partiendo de la necesidad que tienen en la actualidad las organizaciones de potencializar el recurso humano, se considera pertinente realizar un acompañamiento en los procesos de selección de Gestión Humana en Ópticas Univer, Con el cual sea posible integrar un personal competitivo y calificado para desempeñar de manera adecuada sus funciones. Lo que resulta de gran valor para que la organización se continúe consolidando como una de las empresas más importantes en el manejo integral de la salud visual en el país.

El capital humano es esencial y clave para el logro de los objetivos corporativos, y obtener dicho capital requiere de la planificación integral de los recursos internos como externos, para hacer más efectiva su funcionalidad, concentrando los esfuerzos en lograr el posicionamiento a nivel nacional, contribuyendo de esta forma al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana, a través de la excelencia del servicio, ética y calidez humana.

3.3 Objetivo general

Acompañamiento a los proceso de selección del personal con el fin de fortalecer el departamento de Gestión Humana en Ópticas Univer.

3.4 Objetivos específicos

- Apoyo a los procesos de selección de personal desde el departamento de Gestión Humana en Ópticas Univer.
- Garantizar el ingreso de un personal idóneo y competitivo en el ámbito laboral.

4 MARCO TEORICO

En la actualidad las organizaciones han empezado a desarrollar principios de unificación en las gestiones de sus procesos, de allí que se convierta en un valor agregado el saber diferenciarse del entorno empresarial que nos rodea, donde la estandarización de las técnicas no se debe convertir en limitantes para la innovación en la planificación de sus objetivos y organización deseada.

Esta unificación presenta un reto interno para cualquier departamento de gestión humana, ya que la fuerza encargada de alcanzar las acciones que garantizan el éxito de las organizaciones, tales como el incremento de las ganancias, la reducción de costos y los principios de productividad, entre otros, proviene de su recurso humano.

Y es aquí donde surge la necesidad actual de la compañía de vincular profesionales y estudiantes en formación, de las diferentes áreas que se encuentran desarrollando aportes a los procesos de gestión humana, como lo es el caso de la Psicología.

Para nadie es un secreto que la base de dicho éxito esta relacionada con las características del personal, convirtiéndose en un desafío el potencializar las capacidades y habilidades inherentes a las personas, las cuales facilitan el alcance de los objetivos planteados, ha esto le llama Losey (1999) la gestión de los recursos humanos, la cual ayuda a los individuos a optimizar sus conocimientos, habilidades, experiencias y comportamientos en pro del logro de objetivos compartidos.

El interés de los directivos en las temáticas de talento humano va en ascenso, y en Ópticas Univer S.A no es la excepción, por enfocarse en el desarrollo y desempeño de su personal, esto se ve reflejado según Alles (2000) en la transformación que a tenido los departamentos de recursos humanos en los últimos años en sus funciones, pasado de la disminución de costos, a la creación de cohesión en la organización.

Numerosas son las definiciones que se podrán encontrar de proceso de selección de personal en la literatura, de allí la complejidad de escoger la que mas se ajuste a los alcances y necesidades de la organización.

Por ende, a continuación encontrar 3 definiciones de selección de distintos autores, las cuales concuerdan con lo deseado del proyecto:

En primera instancia encontramos a Chiavenato (1999), definiendo este proceso como "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". No solo basta con escoger al candidato más apto, sino también es importante saber ubicarlo dentro de la organización, garantizando así el desempeño del personal nuevo dentro de la corporación.

Por otro lado para Mathis & Jackson (2003), la selección es un proceso utilizado para escoger el mejor personal calificado, el cual se ubicara en uno de los diferentes cargos de la organización, pero "La selección es un proceso más complejo que la simple elección de la mejor persona disponible. Elegir un conjunto apropiado de conocimiento, destrezas y habilidades, implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer". Aquí el autor enfatiza en lo crucial que puede llegar a ser la elección de vinculación.

Los conceptos anteriormente mencionados se pueden relacionar con el concepto de Chrudden & Sherman (2002), al manifestar que la selección es un "proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes". Aquí podemos ver la suma importancia que toman factores agregados al proceso, tales como una verificación de referencia y entrevista semiestructurada acompañada de un completo formato de entrevista.

Si bien el concepto del proceso de selección no es nuevo, si será fundamental para su implementación tener en cuenta que toda acción desde gestión humana, debe estar integrada y alineada con las base estratégicas de la empresa y el desarrollo profesional de la gente.

En vista de lo cual, una correcta administración del proceso de selección de personal nos permitirá gestionar de manera más eficaz y eficiente al recurso humano, dándonos una ventaja competitiva en el entorno organizacional, donde la calidad y disposición de las personas será crucial para el fortalecimiento de la empresa.

En el presente, la selección de personal posee ese valor agregado que puede generar un equilibrio entre las necesidades de las entidades y los ideales personales de los trabajadores, a esto me refiero a la utilidad, presión y poder que un departamento de gestión humana puede ejercer al momento de surgir una nueva vacante o tomar una decisión final a la hora de vincular a una persona externa a la compañía no solo en su parte física sino también con su filosofía de trabajo.

El objetivo final de este proceso es brindarle a la empresa credibilidad y confiabilidad en el personal nuevo que ingresa a la organización, no solo porque este será apto para el cargo a realizar, sino también porque se va a basar en una relación recíproca donde organización y empleados, podrán aprender y contribuir al continuo crecimiento profesional y laboral entre las partes.

Para Urdaneta (2005), los tres objetivos principales para cualquier proceso de selección de personal, son determinar las características del cargo y cualidades inherentes necesarias en el candidato, luego, se espera medir estas características en las personas que se encuentran aplicando al cargo, no solo basándose en su presencia o ausencia, sino por supuesto que también hay que tener en cuenta potencializar dichas cualidades o competencias, para posteriormente establecer quien de los candidatos cumple en un mayor porcentaje con el perfil deseado.

Maristany (2000), hace una aclaración englobando el proceso, el cual no solo comprende el ingreso, sino la inducción y capacitación de la persona cumplen con un papel crucial para obtener buenos resultados en el desempeño del empleado y en la gestión del departamento de gestión humana. De aquí que Dessler (2001) atribuya el éxito en la selección adecuada de los empleados a tres motivos básicos.

En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía, los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrá un buen desempeño y, en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias.

Inicialmente este acompañamiento en los procesos de selección de personal complementara, los otros programas desarrollos por el departamento de gestión humana, como lo es el bienestar laboral, programas que están cambiando según Valdés (2005) ya que se enfocan más en la actitud de los individuos, donde el compromiso hacia su desempeño no debe basarse solo en el cumplimiento de metas, sino en proporcionarle el mayor grado de motivación para desempeñarse de una manera integral.

La complejidad de este y demás proceso que se llevan a cabo desde los diferentes departamentos de talento humano , ejercen en la psicología un compromiso por el valor agregado que esta disciplina puede aportarle a las organizaciones, comprendiendo a ese individuo que se interesa por vincularse a una empresa como una persona en evolución, en constante aprendizaje y no tan solo como un medio para crear una actividad económica que beneficie a una empresa, por esto los departamentos de Talento Humano deben ser siempre esa balanza, que a través de análisis detallados de cualquier proceso, situación o decisión dentro del ámbito laboral, pueda equilibrar las necesidades del personal y los objetivos comparativos, siendo la voz que interactúa de manera recíproca con las gerencias.

5 METODOLOGIA

5.1 Participante – Sujetos (Con quienes):

Proceso de selección de personal:

La población cubierta en esta etapa de pasantía, fue de 582 participantes, este personal tuvo acceso a las vacantes de la organización a través de las publicaciones realizadas en www.computrabajo.com.co , hojas de vida publicadas en www.eempleo.com y personal referido por empleados que laboran actualmente en la empresa, manejando los siguientes criterios de inclusión en los procesos de selección:

- Cumplir con el perfil del cargo
- No tener ningún grado de consanguinidad o afinidad familiar con algún empleado de la compañía.
- Tener título de bachiller
- En el caso de los hombres poseer libreta militar

5.2 Instrumentos – Recursos (Con qué):

Los instrumentos utilizados en las fases de proceso de selección, para la consecución del personal, está distribuida en 31 pruebas que miden ya sea aptitudes, competencias laborales, inteligencia general, pensamiento constructivo, valoración clínica y salud mental, personalidad, adaptación al trabajo, orientación vocacional, riesgos psicosociales entre otros. Dichas pruebas son aplicadas vía web y suministradas por Impact-psy S.A.S, empresa consultora especializada en las evaluaciones organizacionales en el ámbito psicológico. A continuación en la **Tabla 1** se encuentran algunas pruebas psicológicas utilizadas en los procesos de selección en Ópticas Univer.

Tabla 1. Pruebas Psicotécnicas

PRUEBA	OBJETIVO	COMO DILIGENCIARLO	CARGOS A LOS CUALES SE LE APLICA
<u>LIDER 1</u>	Es un inventario de aptitudes gerenciales, el cual mide aspectos laborales de la personalidad y estilos administrativos	Puede ser aplicado en forma colectiva o individual, sin importar el nivel de escolaridad. El cuestionario consta de 90 frases, se le pide al candidato elegir una de cada par con la que más se identifique con su forma de ser o pensar. Tiempo de aplicación: 15 a 20 Minutos.	-Optómetra -Administrador de punto -Director de Zona -Coordinador -Asesor comercial -Ejecutivo comercial
<u>SOCIAL-P (Habilidades Sociales)</u>	Instrumento basado en el test de adaptabilidad social de Moss. Evalúa las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que demandan supervisión y control del personal subordinado.	Su aplicación es individual o colectiva, y consta de 30 reactivos, con un tiempo aproximado de aplicación de 20 minutos, el cual nos proporcionara las habilidades de supervisión, sentido común y tacto en las relaciones sociales, habilidad para establecer dichas relaciones y capacidad de decisión.	-Asesor comercial -Auxiliar -Coordinador -Facilitador -Optómetra -Asistencial -Asistente -Administrador de punto -Director
<u>MV-B (Motivación en el Trabajo)</u>	El instrumento considera componentes de las motivaciones	En la primera parte la persona encontrará preguntas con dos alternativas de respuesta. Debe responder marcando en	-Todo los cargos

	<p>hipotetizadas, asumiendo que cada una de ellas se fundamenta en necesidades específicas e igualmente expresan manifestaciones positivas o negativas.</p>	<p>la hoja de respuestas V (verdadero), si está de acuerdo con la afirmación, o F (falso) si no lo está.</p> <p>En la segunda parte se presenta un conjunto de afirmaciones. La tarea consiste en leer cuidadosamente cada frase y responderla naturalmente de acuerdo con la escala que se presenta a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente en desacuerdo (TDA) 2. Moderadamente en desacuerdo (MDA) 3. Ligeramente en desacuerdo (LDA) 4. Ligeramente de acuerdo (LA) 5. Moderadamente de acuerdo (MA) 6. Totalmente de acuerdo (TA) 	
<p><u>D-GLOBAL</u> <u>(Estilos de Comportamiento)</u></p>	<p>Este cuestionario tiene como objetivo recoger de manera general aquellos aspectos que de alguna forma</p>	<p>La persona encontrará grupos de palabras. Debe leer cada grupo cuidadosamente y seleccionar aquella palabra que "mejor describe como es usted" rellenando el con más</p>	<p>-Todos los cargos</p>

	influyen en su forma de ser o comportarse.	(+). Luego debe seleccionar aquella palabra que “peor describe como es usted” rellenando con menos (-). La prueba no tiene tiempo límite.	
<u>16N</u>	El 16N es un cuestionario multifacético autoaplicable diseñado para explorar rasgos de personalidad normal. Fue adaptado y estandarizado por Solís Uribe German	Consta de 133 reactivos autodescriptivos con cinco alternativas de respuesta tipo Likert y no tiene tiempo límite para diligenciar sus respuestas.	-Optómetra -Coordinador -Asesor -Asistencial -Administrativo
<u>SERVITES-</u> <u>Servicio al</u> <u>cliente</u>	Este instrumento pretende establecer el nivel general de disposición al servicio y el perfil básico de interacción de una persona en el momento de prestar el mismo. Permite evaluar la empatía desde la perspectiva multidimensional que incluye factores cognitivos y	Se trata de una escala de fácil aplicación, formada por 21 ítems distribuidos en tres subescalas de disposición, y 30 ítems ipsativos que permiten establecer perfiles de interacción.	-Todos los cargos

	emocionales.		
<u>MQL</u>	El cuestionario multiaxial de riesgo laboral, evaluar el porcentaje de presencia o ausencia de los factores de riesgo que pueden interferir en ámbito laboral, al igual que la inconsistencia de las respuestas suministradas por el candidato.	En base a un cuestionario de preguntas, el cual no tiene límite de tiempo para contestas, se espera evaluar al candidato los siguientes factores de riesgo laborales: -Pensamiento deshonesto -Síntomas psiquiátricos -Consumo de sustancias -Deficiencia de autocontrol -Desatención a la norma -Intolerancia -Agresividad	-Todos los cargos
<u>IPV</u> <u>(Personalidad del Vendedor)</u>	Con esta prueba se espera medir la personalidad del vendedor, identificando el desempeño comercial de los candidatos, a través de 9 dimensiones.	Consta de 87 preguntas y situaciones sobre la vida cotidiana, las cuales tienen 3 posibles respuestas, No tiene tiempo límite para diligenciarlo.	-Asesor -Optómetra -Director -Auxiliar -Administrador

Adicionalmente, se realizó acompañamiento en actividades satélite al proceso de pasantía en ópticas Univer, dentro de cuales encontramos todo lo involucra la dotación de la población tanto administrativa y comercial, teniendo en cuenta que dicha dotación variaba dependiendo de la ciudad, el cargo y el tiempo de vinculación a la empresa. En temporada navideña se prestó apoyo en los detalles que se obsequiaron a todos los empleados de la compañía, al igual que las rifas que se llevaron a cabo a nivel nacional.

5.3 Procedimiento:

Los procesos de selección en Ópticas Univer son orientados por los siguientes pasos para garantizar una contratación a nivel nacional competente, eficiente y acorde a las necesidades de la organización.



- Requerimiento de personal: El formato F-GHM-06 de requisición de personal es diligenciado y enviado por los coordinadores de zona o gerentes, a la Dirección Nacional de Recursos Humanos, con el fin de cubrir una vacante o crear un nuevo cargo.
- Identificar la necesidad del personal: Definir si la vacante se genera producto de un retiro, un remplazo (incapacidades, licencias o vacaciones), nuevo cargo o la necesidad de un servicio temporal
- Revisar manual de funciones: Revisar el perfil del cargo para el cual se está buscando la vacante y contrastar esta información con el jefe inmediato.
- Publicar vacantes: En esta etapa se tendrá en cuenta fuentes de reclutamiento tales como www.computrabajo.com.co , www.empleo.com , bolsas de empleo del SENA, Universidades, referidos, entre otros.

- Recepción de Hojas de vida: Se reciben y revisan las Hojas de vidas que llegan a los correo del área de Gestión Humana, se filtran teniendo en cuenta el perfil del cargo al cual se postulan los candidatos.
- Selección y citación de los aspirantes: Una vez seleccionados los aspirantes se contactan, para suministrarles la información de la vacante y las políticas de la empresa. Se programan entrevistas ya sea con el jefe inmediato o con el Departamento de Gestión Humana.
En estas entrevistas se indaga sobre su experiencia, personalidad, motivaciones, proyectos y competencias que muestra el candidato para el cargo. De cumplir con el perfil se le aplica una batería de pruebas psicológicas las cuales se realiza a través de la plataforma web www.impact-psy.com.
- Verificación de referencias: A los candidatos que continúan en el proceso, se realiza una confirmación en las experiencias laborales anteriores, relacionadas con su desempeño. Esta información es suministrada por el jefe inmediato.
- Selección de candidato idóneo: Una vez analizado los resultados de la terna (Entrevistas, Pruebas, verificación de referencia y exámenes de ingreso de salud ocupacional), se contacta a las personas que se cumplen con el perfil para comunicarle el estado de la vacante y enviarle el listado de documentos necesarios para el momento de la firmar del contrato. Al mismo tiempo se envía por correo electrónico la solicitud de ingreso del personal nuevo para adelantar todo lo pertinente a las afiliaciones, capacitaciones e inducciones.
- Legalización de ingreso: Se verifica que los documentos se encuentren completos y cumplan con los requeridos por la organización para realizar una vinculación exitosa.
- Firma del contrato: En cabeza de la Dirección Nacional de Gestión Humana se realiza el respectivo contrato para la vacante a cubrir, el cual se enviara al auxiliar de nómina para tomar las firmas de las partes intervinientes. No está permitido empezar a ejercer responsabilidades laborales sin previa legalización del contrato.
- Verificación del título: Se realiza la verificación del título al personal asistencial y administrativo que ingresa a organización, a través de las Universidades que

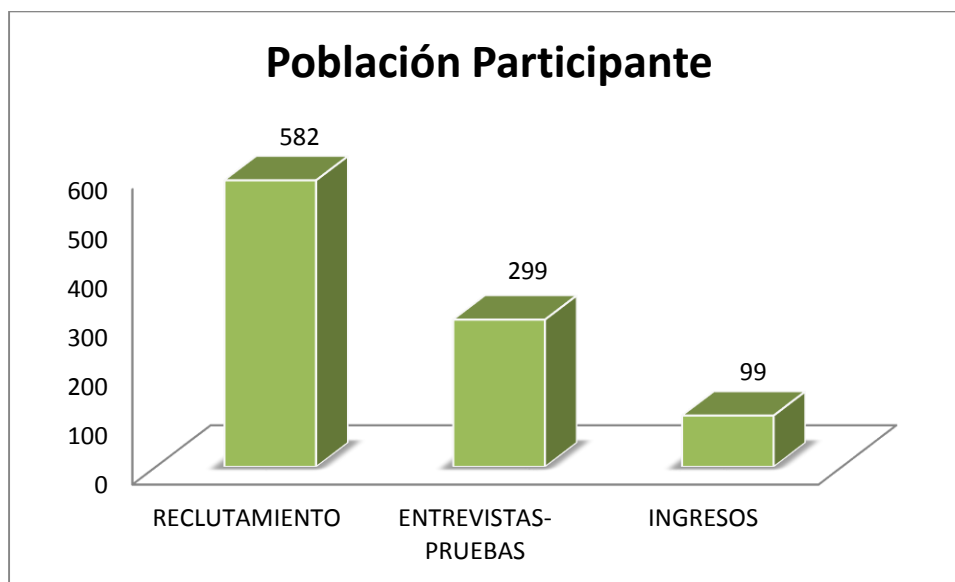
expiden los diplomas de grado. Después de solicitar este documento por escrito, se inicia la apertura de la carpeta correspondiente a la historia laboral y se archiva de acuerdo al procedimiento de custodia de hojas de vida P-GHM-06.

- Inducciones y capacitaciones: La programación de dichas capacitaciones se llevan a cabo por la psicóloga de bienestar de Ópticas Univer en conjunto con los jefes de las diferentes áreas con la que cuenta la compañía. Todo eso con el fin de garantizar una excelente preparación y vinculación en lo relacionado a producto y funcionamiento administrativo del personal nuevo.

6 RESULTADOS

6.1 Proceso de Selección:

Grafica 1. Población participante en el proceso de selección



En la **gráfica 1**, se observa el número de participantes que estuvieron involucrados en las diferentes etapas del proceso de selección en Ópticas Univer, en un periodo de tiempo de 6 meses, distribuidos de la siguiente manera: En la etapa de reclutamiento que comprende todas las hojas de vida seleccionadas que cumplen con el perfil deseado, fueron 582 personas, Aplicación de pruebas sean estas técnicas o psicológicas y entrevistas 299 candidatos, y se hizo contratación directa de 99 personas a nivel nacional en los diferentes cargos con los que cuenta en la actualidad Ópticas Univer.

Para mayor entendimiento de los resultados mencionados anteriormente, en la **tabla 2**. Se mostrara las cifras por mes, de los proceso de reclutamiento, entrevistas – pruebas e ingresos.

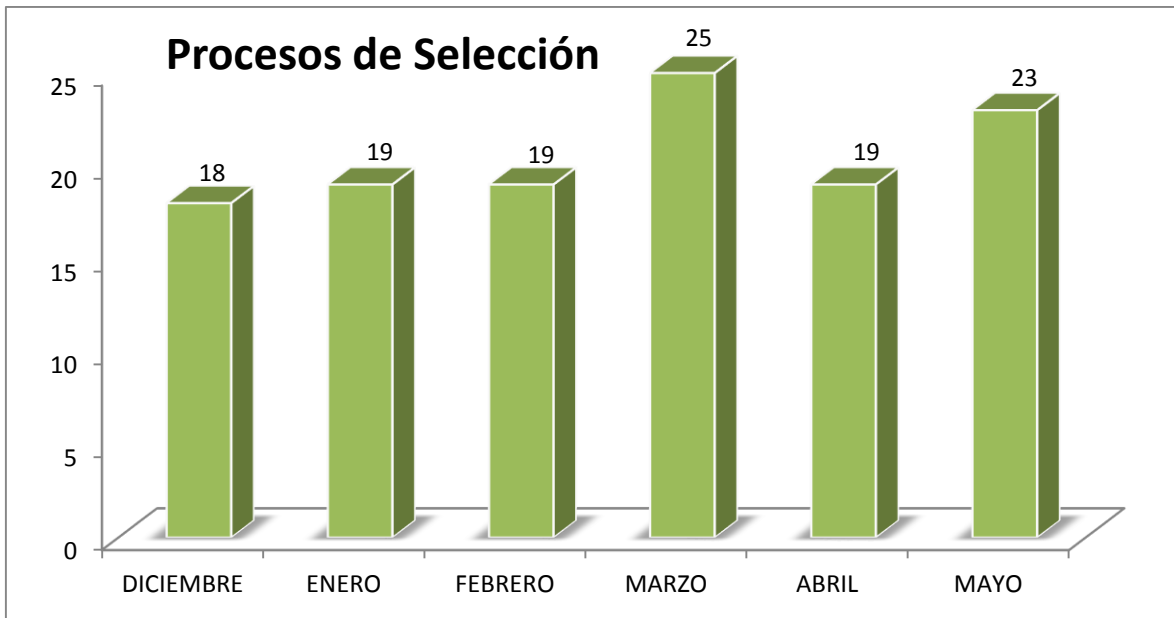
Tabla 2. Proceso de selección por mes

	RECLUTAMIENTO	ENTREVISTAS-PRUEBAS	INGRESOS
DICIEMBRE	53	27	11
ENERO	74	56	15

FEBRERO	61	38	14
MARZO	105	36	11
ABRIL	129	55	27
MAYO	160	87	21

La **gráfica 2**, corresponde a los procesos de selección llevados a cabo desde el mes de Diciembre del 2013 al mes de mayo del 2014. Como se observa en la gráfica, el mes que tuvo más afluencia de vacantes fue Marzo con 25 procesos de selección, seguido por Mayo con 23. Los meses de Enero, Febrero y Abril, cada uno con 19 procesos y por ultimo Diciembre con 18.

Grafica 2. Procesos de Selección



Otro de los resultados arrojados son las tablas relacionadas al cubrimiento de requisiciones del personal y procesos de selección realizados en el transcurso del mes, distribuidas por zonas y ciudades, dichas vacantes se podrán encontrar mes a mes a continuación.

Tabla 3. Vacantes del mes de Diciembre

CARGO	CIUDAD	ZONA
Optómetra	Medellín	Antioquia
Optómetra	Bogotá	Centro
Asesores de Óptica	Bogotá	Centro
Auxiliar de Servicios Generales	Bogotá	Centro
Mensajero	Bogotá	Centro
Auxiliar Call Center Vacaciones	Bogotá	Centro
Auxiliar de Enfermería Oftalmohelp	Bogotá	Centro
Optómetra	Villavicencio	Centro
Asesores de Óptica	Villavicencio	Centro
Optómetra	Valledupar	Norte 1
Asesores de Óptica	Santa Marta	Norte 2
Optómetra	Pereira	Occidente
Asistente de Mercadeo	Bucaramanga	Oriente
Coordinador Administrativo	Bucaramanga	Oriente
Pasante de Psicología	Bucaramanga	Oriente
Tesorero(proceso interno)	Bucaramanga	Oriente
Coordinador Administrativo	Bucaramanga	Oriente
Gestor de Garantías	Bucaramanga	Oriente

En la **tablas 3** se encuentran las vacantes manejadas en el mes de diciembre, donde los cargos de asesor de óptica (16,6%) y optómetra (27,7%) pertenecientes al área comercial, tuvieron mayor demanda que otros cargos, al igual que la Zona centro, compuesta por Bogotá y Villavicencio obtuvieron el mayor numero de procesos con un porcentaje del 44,4% en el mes. Se reclutaron 53 hojas de vida, las cuales cumplían con el perfil de los cargos y se realizaron 27 entrevistas, para un total de ingresos de 15 personas. Por otro lado quedaron pendientes 3 procesos para el mes de enero. Es importante resaltar que algunas de las vacantes fueron por periodo de vacaciones.

Tabla 4. Vacantes del mes de Enero

CARGO	CIUDAD	ZONA
Optómetra	Medellín	Antioquia
Optómetra	Bogotá	Centro
Asesor de óptica	Bogotá	Centro
Auxiliar Call center	Bogotá	Centro
Mensajero	Bogotá	Centro

Asistente Administrativo	Bogotá	Centro
Recepcionista	Bogotá	Centro
Asistente operativo	Bogotá	Centro
Asesor de óptica	Barranquilla	Norte 1
Optómetra	Cartagena	Norte 2
Asesor de óptica	Manizales	Occidente
Coordinador de Calidad	Bogotá	Oftalmohelp
Asesor de óptica	Barrancabermeja	Oriente
Administrador de punto	Barrancabermeja	Oriente
Asistente de mercadeo	Bucaramanga	Oriente
Coordinador Administrativo	Bucaramanga	Oriente
Administrador de punto	Bucaramanga	Oriente
Coordinador de desarrollo	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar contable	Bucaramanga	Oriente

La **tabla 4**, muestra las zonas centro y oriente con la mayor demanda de procesos al inicio del año, siendo Bogotá la de mayor requisiciones con un 42,10% y la zona oriente con un 36,84%. Tan solo ciudades como Medellín, Barranquilla, Cartagena y Manizales presentaron 1 proceso en el transcurso del mes.

La gestión en los procesos de selección en el mes de febrero se visualiza en la **tabla 5**. Donde al igual que en los meses anteriores Bogotá de la Zona Centro tiene un 57,89% de participación en las vacantes activas en el mes y de la ciudad de Cali se recibe la primera requisición de personal para el cargo de administrador de punto, vacante que no fue suplida en este mes.

Tabla 5. Vacantes del mes de Febrero

CARGO	CIUDAD	ZONA
Optómetra	Medellín	Antioquia
Recepcionista	Bogotá	Centro
Auxiliar Call Center	Bogotá	Centro
Asesor de Óptica	Bogotá	Centro
Servicios Generales	Bogotá	Centro
Asesor de Óptica	Bogotá	Centro
Asistente Operativo	Bogotá	Centro
Optómetra	Bogotá	Centro
Optómetra	Cartagena	Norte 2
Asesor de Óptica	Santa Marta	Norte 2

Asesor de Óptica	Cali	Occidente
Auxiliar de enfermería	Bogotá	Oftlamohelp
Front Desk	Bogotá	Oftlamohelp
Coordinador Administrativa	Bogotá	Oftlamohelp
Regente	Bogotá	Oftlamohelp
Administrador de punto	Bucaramanga	Oriente
Coordinador de desarrollo	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar contable	Bucaramanga	Oriente
Administrador de punto	Barrancabermeja	Oriente

En lo que respecta al mes de Marzo se identificó la participación en los procesos de selección de la Zona Antioquia con un 8%, al igual que la Zona Norte 1 (Barranquilla-Valledupar) y la Zona Norte 2 (Santa Marta- Cartagena), ambas Zonas con un 8%. La Zona Occidente se encuentra conformada por Cali, Manizales y Pereira con un 20%, porcentaje similar al de la Zona Oriente. El 36% restante pertenece a la Zona Centro con 9 procesos. Dichos resultados se pueden evidenciar en la **tabla 6**.

Tabla 6. Vacantes del mes de Marzo

CARGO	CIUDAD	ZONA
Optómetra	Medellín	Antioquia
Asesor de Óptica	Medellín	Antioquia
Optómetra	Bogotá	Centro
Auxiliar Call center	Bogotá	Centro
Front Desk	Bogotá	Centro
Asesor de Óptica	Bogotá	Centro
Coordinador Administrativa	Bogotá	Centro
Coordinador de Calidad	Bogotá	Centro
Regente	Bogotá	Centro
Optómetra	Villavicencio	Centro
Auxiliar de enfermería	Bogotá	Centro
Asesor de óptica	Barranquilla	Norte 1
Optómetra	Barranquilla	Norte 1
Optómetra	Cartagena	Norte 2
Asesor de óptica	Santa Marta	Norte 2
Optómetra	Pereira	Occidente
Asesor de óptica	Pereira	Occidente
Optómetra	Cali	Occidente
Administrador de punto	Cali	Occidente
Asesor de Óptica	Cali	Occidente

Optómetra	Bucaramanga	Oriente
Administrador de punto	Barrancabermeja	Oriente
Director Financiero	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar Call Center	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar de bodega	Bucaramanga	Oriente

Adicional a los cargos manejados en los meses anteriores, en la **tabla 7**. Se observar los proceso del mes de Abril, donde vacantes como Asistente de nomina y optómetra clínico aparecen por primera vez en los procesos de selección a desarrollar. En esta ocasión la Zona Oriente demanda el 43,10% de los procesos y la Zona Antioquia, Norte 1 y Norte 2 tan solo un 5,2% respectivamente

Tabla 7. Vacantes del mes de Abril

CARGO	CIUDAD	ZONA
Asesor de Óptica	Medellín	Antioquia
Coordinador de Calidad	Bogotá	Centro
Auxiliar Call Center	Bogotá	Centro
Optómetra Clínico	Bogotá	Centro
Asesor de Óptica	Bogotá	Centro
Optómetra	Bogotá	Centro
Asesor de Óptica	Barranquilla	Norte 1
Optómetra	Cartagena	Norte 2
Optómetra	Cali	Occidente
Optómetra	Pereira	Occidente
Auxiliar de enfermería	Bogotá	Oftlamohelp
Asesor de Óptica	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar Contable	Bucaramanga	Oriente
Coordinador de Zona	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar de Bodega	Bucaramanga	Oriente
Coordinador de Convenios	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar cuentas medicas	Bucaramanga	Oriente
Administrador de punto	Barrancabermeja	Oriente
Asistente de Nomina	Bucaramanga	Oriente

Para finalizar las tablas relacionadas con los procesos llevamos a cabo mes a mes, encontramos la **tabla 8**, referente al mes de Mayo con 23 procesos de selección, donde la

Zona Oriente tiene una presencia de 39,14%, seguida por Centro con 34,78% y las Zonas Norte 1 y Occidente, cada una con un porcentaje de 8,69%. Por último se encuentran las Zonas Norte 2 y Occidente cada una con un proceso en curso, equivalente al 4, 35% respectivamente.

Tabla 8. Vacantes del mes de Mayo

CARGO	CIUDAD	ZONA
Coordinador de Negocios	Bucaramanga	Oriente
Asistente de Nomina	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar Contable	Bucaramanga	Oriente
Coordinador de Zona	Bucaramanga	Oriente
Coordinador de Marketing	Bucaramanga	Oriente
Supervisor Call Center	Bucaramanga	Oriente
Auxiliar Call Center	Bucaramanga	Oriente
Asesor de Óptica	Bucaramanga	Oriente
Practicante de Psicología	Bucaramanga	Oriente
Optómetra	Bogotá	Centro
Facilitador	Bogotá	Centro
Asesor de Óptica	Bogotá	Centro
Asesor Supernumerario	Bogotá	Centro
Optómetra Clínica	Bogotá	Oftalmohelp
Auxiliar de Enfermería	Bogotá	Oftalmohelp
Auxiliar Call Center	Bogotá	Centro
Ejecutiva Comercial	Barranquilla	Norte
Asesor de Óptica	Barranquilla	Norte
Asesor de Óptica	Medellín	Antioquia
Asesor de Óptica	Medellín	Antioquia
Optómetra	Villavicencio	Centro
Optómetra	Cartagena	Norte
Optómetra	Cali	Occidente

En el transcurso del proceso de acompañamiento en Ópticas Univer, se identificaron cargos que tienen presencia en todos los meses a la hora de ingresos y capacitaciones, dichos cargos son Asesor de óptica con 28 empleados, Optómetra con 22 y Auxiliar de Call Center con 14 ingresos y del mes de Marzo a Mayo se han vinculado a la organización 12 Auxiliar de enfermería para brindar soporte asistencial en Oftalmohelp, Los demás

cargas no superan una demanda de ingresos mayor a 3 vinculaciones en los últimos 6 meses.

Al mismo tiempo, se infiere que la Zona Centro obtuvo 49 ingresos en este periodo de tiempo, seguida por la Zona Oriente Con 15, Antioquia con 10, Norte 1 con 9, Occidente con 8 y de última, con el menor número de vinculaciones en 6 meses se encuentra la Zona Norte 2 con tan solo 3 ingresos los cuales se realizaron en los meses de Diciembre, Febrero y Abril. En la **Tabla 9**. Se puede divisar los ingresos por mes y zona, en donde se evidencia a la Zona Centro como la única participe en vinculaciones todos los meses.

Tabla 9. Ingresos por Zona

INGRESOS POR ZONA DIC-MAYO						
	CENTRO	ORIENTE	OCCIDENTE	NORTE 1	NORTE 2	ANTIOQUIA
DICIEMBRE	6	1	1	2	1	0
ENERO	10	3	1	1	0	0
FEBRERO	7	4	0	1	1	1
MARZO	8	0	2	0	0	1
ABRIL	8	5	4	3	1	6
MAYO	10	2	0	2	0	2

Por último, y para comprender todo lo relacionado con la rotación de personal en Ópticas Univer, encontramos los retiros producidos en lo que va del 2014, iniciando por Enero con un total de 18 retiros, de los cuales 5 de ellos eran Auxiliares de Call Center, 3 optómetras, 3 asesores de óptica y 3 jefes de óptica. El 56% de los retiros hacen parte de la Zona Centro, al igual que el 66% de los egresos tiene como motivo la renuncia por parte del empleado.

En el mes de Febrero el número ascendió a 20 retiros, encontrando entre ellos 5 optómetras, 5 asesores de óptica y 4 jefes de óptica. El origen del 65% de las desvinculaciones en este mes proviene de la Zona Centro, con un 80% de renunciaciones voluntarias. Para el mes de Marzo los retiros disminuyeron a 16, pero con la misma

tendencia de salidas de personal que desempeñaban cargos de Optómetra y Asesor de óptica, siendo la Zona Centro la de mayor números de retiros con un 43.7%, seguida por Zona Orienté con un 31.2%.

Con 22 retiros, el mes de Abril sobresale de los otros meses con el mayor número de desvinculaciones de los últimos 6 meses, de los cuales 7 pertenecen a Asesores de óptica, 5 a optómetras y 3 a Jefes de óptica. El porcentaje de egresos de Las Zonas Norte 1, Centro y Oriente es de 22,7% cada una, por encima de Occidente (18.3%), Antioquia (9%) y Norte 2 (4,6%). Se presentaron 13 renunciaciones voluntarias equivalentes al 59.1% de los retiros.

Tan solo en el mes de Mayo se presentaron dos retiros, ambas renunciaciones fueron por parte del empleado, una de las personas desarrollaba el cargo de optómetra y la otra Supervisora de Call Center.

De igual modo, se obtuvo la demanda en tiempo invertido por días en los procesos de selección, con un promedio de 41 días para cargos de coordinación, 33 días para Auxiliares contables, 25 días para optómetras, 23 días para los Asesores de Óptica, 13 días en el personal asistencial y tan solo 10 días para Auxiliares de Call Center, cabe resaltar que este promedio de tiempo abarca desde el inicio de la etapa de reclutamiento y culmina con la firma del contrato.

6.2 Cumplimiento de Objetivos

Durante el proceso en Ópticas Univer, se logró cumplir con los objetivos propuestos al inicio de la pasantía. En la **Tabla 10**. se evidencia el cumplimiento de cada uno.

Tabla 10. Cumplimiento de Objetivos.

OBJETIVOS	ALCANCE
Acompañamiento a los proceso de selección del personal con el fin de fortalecer el departa	Este objetivo fue alcanzado en su totalidad, gracias al conocimiento de las políticas internas de selección y las características de

<p>mento de Gestión Humana en Ópticas Univer</p>	<p>cada cargo. Teniendo claro los criterios de inclusión, se dio inicio a los procesos con los candidatos seleccionados.</p>
<p>Apoyo a los procesos de selección de personal desde el departamento de Gestión Humana en Ópticas Univer.</p>	<p>Se desarrollaron diferentes actividades satélites, al proceso de selección de personal de la organización, todo con el fin de cumplir con la demanda y expectativa del Departamento de Gestión Humana en Ópticas Univer.</p>
<p>Garantizar el ingreso de un personal idóneo y competitivo en el ámbito laboral.</p>	<p>Para el alcance de este objetivo, era pertinente cumplir con los requisitos de cada etapa en el proceso de selección, con el fin de obtener el personal más apto. Aunque la rotación de personal fue alta en este periodo de tiempo, tan solo el 12,8% de los retiros, pertenecen a ingresos en dicho tiempo.</p>

7 DISCUSIÓN

La gestión eficaz y efectiva del personal dentro de una organización, es punto clave para el desarrollo y posterior éxito de las empresas en busca de obtener competitividad en el mercado, por tal motivo este recurso constituye el principal activo de las compañías. En este sentido Ópticas Univer cuenta con un excelente personal calificado para liderar los procesos desarrollados desde el departamento de Gestión Humana, gestión que en ocasiones se ve opacada por políticas internas o simples manejos administrativos que disminuyen la dinámica del departamento, desde toma de decisiones hasta elección de acciones.

Según Chiavenato (2002) la buena intervención en el recurso humano de las organizaciones permite el mejoramiento de la calidad laboral, convirtiéndose en eje central el trabajo llevado a cabo por los directores y coordinadores de los diferentes departamentos. Donde el quehacer de los directivos debe seguir un bienestar compartido y colaboración recíproca, generando programas que intervengan en las necesidades reales del personal, ya que mediante la implementación de ciertas mejoras, aumentara el sentido de pertenencia por parte de los empleados.

No obstante, la labor desarrollada por el departamento de Gestión Humana, es resaltante y contundente, evidencia que se ve reflejada en los resultados del acompañamiento en los procesos de selección de personal, cubriendo la mayoría de las requisiciones de personal recibidas.

En el mismo orden de ideas, se evidencia una rotación alta con un total de retiros en el proceso de pasantía de 78 empleados, de los cuales la gran mayoría de retiros estuvieron motivados por renuncia del empleado, y es dicho proceso de rotación descrito por Condon (1993), citado por Carrillo, Montanimore y Estrada (1999) como el principal problema para las centrales de costos, creando demandas constantes en re-entrenamientos y reconstrucción del personal, las cuales requieren tiempo adicional al ya estableciendo para la gestión del departamento, dificultando así el poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización.

Por todo lo anterior, la teoría de Richino (1996) obtiene gran peso en la obtención de los objetivos institucionales, donde las empresas deben reconocer la importancia de los

procesos de selección, porque seleccionar equivale a elegir un nuevo integrante para la familia, que compartirá su vida, sus conocimientos y habilidades, por lo cual las empresas que reconocen la importancia de esta función, ponen en manos de profesionales esta tarea y en Ópticas Univer no puede ser la excepción.

8 CONCLUSIONES

Al finalizar el trabajo realizado durante los 6 meses de pasantía en el Departamento de Gestión Humana, se puede concluir que las funciones desarrolladas por este Departamento, son pieza fundamental para la administración del recurso humano y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es importante disminuir el proceso de rotación, el cual no solo acarrea ciertos costos innecesarios, sino también perjudica la prestación del servicio al cliente interno y externo.

Los cargos de mayor rotación en el proceso de pasantía fueron Auxiliar de call center, Asesor de óptica y optómetra, estos dos últimos referentes al área comercial.

La zona con mayor actividad en los proceso de selección de personal es la Zona Centro, seguida por Oriente. La Zona Norte 2 (Santa Marta-Cartagena) está ubicada de última con tal solo 3 ingresos.

Finalmente, es de resaltar que se logró cumplir satisfactoriamente con los objetivos propuestos y con la ejecución de actividades satélites asignadas en el tiempo de pasantía. Contribuyeron así al conocimiento de los métodos y practicas propias de la psicológica organizacional, adquiriendo experiencia significativa en el proceso de formación y futuro profesional. Así mismo, Optica Univer facilito el logro de los resultados gracias a la colaboración suministrada para el cumplimiento de los objetivos.

9 RECOMENDACIONES

- Realizar un programa de clima laboral, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el seguimiento a la conducta y liderazgo de los jefes directos.
- Para un buen desarrollo de los procesos es necesario que se cuente con un espacio físico para adelantar los procesos de gestión humana.
- Se evidencia la necesidad de especificar fechas periódicas de ingresos de personal, para obtener mayor control en los procesos de selección.
- Con el fin de generar un cambio en la dinámica laboral, se sugiere la creación de pausas activas, siendo esta la principal herramienta de la salud ocupacional.

10 REFERENCIAS

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Carrillo, C., Mortimore, M. y Estrada, J. (1999). *Competitividad y Mercado del Trabajo*.

Disponible en:

http://books.google.es/books?id=VSMvgE8jbZ8C&pg=PA98&dq=ROTACION+DE+PERSONAL+CONDON&hl=es&sa=X&ei=jWLyUq3gGo_AkQeaoIDgCw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=ROTACION%20DE%20PERSONAL%20CONDON&f=false

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Ed. McGraw Hill

Chruden, H. y Sherman, A. (2002). *Administración de personal*. México: Editorial Continental S.A.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Argentina: Prentice Hall.

Mathis, R. y Jackson, J. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos, perspectivas esenciales*. México: International Thomson Editores.

Losey, M. (1999). Mastering the competencies of HR management. *Human Resource Management*, Vol. 38, N° 2, pp. 99-102.

Richino, S. (1996). *Selección de personal*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional: aplicación a la gestión del capital humano*. Bogotá: 3R Editores.

Valdés, J. (2005). *El modelo de gestión de recursos humanos por competencias. Una aproximación a su desarrollo en el sector energético, financiero y asegurador*. Universidad de Alicante, Alicante, España.