

**FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y
PROMOCIÓN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN
VENTAS Y SERVICIOS S.A**

DIANA LIZETH OVIEDO ESPARZA

ID: 000187506



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

2016

**FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y
PROMOCIÓN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN
VENTAS Y SERVICIOS S.A**

VENTAS Y SERVICIOS S.A

DIANA LIZETH OVIEDO ESPARZA

ID: 000187506

Supervisora:

ROSALBA ANGULO RINCÓN



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

2016

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
Índice de tablas	4
Índice de Graficas	5
Índice de Anexos	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Justificación	10
Objetivo general y específico	11
Referente Contextual	12
Metodología: Diseño, instrumentos y procedimiento	16
Resultados	25
Discusión	35
Conclusiones	38
Sugerencias y Recomendaciones	38
Referencias Bibliograficas	39
Anexos	41

INDICE DE TABLAS

	PAG.
• <i>Tabla 1.</i> Total de Personas reclutadas desde el mes de Junio al mes de Diciembre 2015.	15
• <i>Tabla 2.</i> Total de Cargos requeridos en el periodo de Junio a Diciembre 2015.	16
• <i>Tabla 3.</i> Porcentaje de participación en las actividades de Bienestar Regional Bucaramanga segundo semestre 2015.	17
• <i>Tabla 4.</i> Total de requisiciones para el proceso de Selección de personal en el periodo de Junio a Diciembre 2015.	26
• <i>Tabla 5.</i> Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en Junio 2015.	27
• <i>Tabla 6.</i> Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en Julio 2015.	28
• <i>Tabla 7.</i> Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en Agosto 2015.	28
• <i>Tabla 8.</i> Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en Septiembre 2015.	29
• <i>Tabla 9.</i> Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en Octubre 2015.	29
• <i>Tabla 10.</i> Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en Noviembre 2015.	30
• <i>Tabla 11.</i> Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en Diciembre 2015.	30
• <i>Tabla 12.</i> Actividades de Bienestar de Ventas y Servicios Segundo semestre 2015.	32

INDICE DE GRAFICAS

	PAG.
• <i>Figura 1.</i> Total de Personas reclutadas desde el mes de Junio al mes de Diciembre 2015. 15
• <i>Figura 2.</i> Flujograma del Proceso de Selección en Ventas y Servicios. 21
• <i>Figura 3.</i> Total de personas Contratadas del periodo de Junio a Diciembre 2015. 25
• <i>Figura 4.</i> Registro mensual de candidatos que no continuaron en el proceso del mes de Junio al mes de Diciembre 2015.26
• <i>Figura 5.</i> Número de Inducciones realizadas desde el mes de Junio al mes de Diciembre 2015.31

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y PROMOCIÓN DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN VENTAS Y SERVICIOS S.A

AUTOR(ES): DIANA LIZETH OVIEDO ESPARZA

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): ROSALBA ANGULO

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo tuvo como objetivo principal fortalecer los procesos de selección de personal y promoción de calidad de vida laboral en la organización Ventas y Servicios, con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo en el área de Talento Humano. Inicialmente, se realizó una breve investigación teórica acerca de los procesos de reclutamiento, selección de personal y calidad de vida laboral, Seguido se identificaron las necesidades de la compañía ya que es de suma importancia que las instituciones cuenten con un proceso exhaustivo de selección de personal para una mayor eficiencia, eficacia y efectividad; generando el establecimiento y desarrollo de actividades orientadas al éxito en el logro de las metas organizacionales y humanas dentro de la compañía. Planteándose de esta manera, en el siguiente trabajo un proceso de selección como mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de la compañía de Ventas y Servicios, logrando el éxito en cada uno de los objetivos planteados y la posibilidad de mejorar la calidad de vida laboral.

PALABRAS CLAVES:

Selección de personal, calidad de vida laboral, metas organizacionales.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRENGTHENING THE PROCESS OF RECRUITMENT AND PROMOTION OF QUALITY OF WORKING LIFE IN THE ORGANIZATION VENTAS Y SERVICIOS S.A.

AUTHOR(S): DIANA LIZETH OVIEDO ESPARZA

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: ROSALBA ANGULO

ABSTRACT

The development of this work has as main objective to strengthen the processes of recruitment and promotion of quality of working life in Ventas & Servicios organization, in order to optimize the processes that take place in the area of human talent. Initially, a brief theoretical research on the recruitment and quality of working life, followed the needs of the company are identified and it is important that institutions have a thorough process of recruitment was conducted for greater efficiency, effectiveness and efficiency; generating the establishment and development oriented to success in achieving organizational goals and human activities within the company. Considering in this way, in the next job selection process as an efficient mechanism to increase the human capital of the company Ventas & Servicios, achieving success in each of the objectives and the possibility of improving the quality of working life.

KEYWORDS:

Recruitment, quality of work life, organizational goals

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCION

Las organizaciones han progresado a medida de las necesidades y exigencias del medio. Inicialmente las organizaciones tenían una orientación donde los trabajadores eran considerados una especie de máquina, su desempeño era medido a través de resultados mecanizados; no tenían en cuenta las necesidades, objetivos personales y competencias individuales que podrían facilitar un desempeño óptimo en las organizaciones. Era una administración impersonal. “La eficiencia era la preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos. (Chiavenato, 2009, p.14).

Sin embargo en los últimos tiempos han surgido diversas transformaciones en las organizaciones, dándole importancia a la forma como los objetivos personales de los empleados se pueden relacionar con los objetivos de la empresa generándose un beneficio mutuo. De esta manera se ha venido incorporando una cultura organizacional donde los principios, valores, misión y visión de la empresa son interiorizados por los trabajadores de manera positiva, creando un sentido de pertenencia y aumentando la eficiencia en el trabajo. Se trata de, “Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso satisfacción, espíritu de equipo” (Chiavenato, 2009, p. 53).

Por esto, en el competitivo mundo empresarial el éxito depende de una gestión eficaz del recurso humano, ya que el factor diferenciador de una compañía son las personas, su calidad de trabajo, satisfacción con la labor y las estrategias y beneficios en cuanto a calidad de vida del empleado. Ventas y Servicios es un outsourcing que se ha logrado posicionar en cuanto a la administración del recurso humano, donde su principal objetivo es brindar soluciones ágiles y flexibles al mercado nacional e internacional, resaltando la importancia que el capital humano cumple dentro de la organización y facilitando su vinculación a diferentes sectores económicos y sociales que requieran de sus servicios, mediante el reclutamiento y selección de personal enfocado en la gestión por competencia.

JUSTIFICACIÓN

Los empleados dentro de las organizaciones desempeñan un rol fundamental, es por esto que su reconocimiento ha evolucionado a través de los años, pasaron de ser considerados como mano de obra de nivel empresarial a ser identificados como recursos humanos, atribuyendo actualmente dentro de este concepto la posibilidad de gestionar el Talento Humano dentro de la organización debido a su importancia, donde los empleados son considerados el factor clave y diferenciador dentro de las organizaciones, y se tienen en cuenta conceptos como, personas, motivación, talento y competitividad (Flores-Ortiz & Silva-Padilla, 2015).

Por esto, Ventas y Servicios está orientado a identificar ese capital humano competente que se ajuste a las necesidades de sus clientes y generen una mayor productividad en el entorno laboral, orientando este proyecto al fortalecimiento y apoyo de los procesos de Selección óptimos y objetivos que estén enfocados al éxito de los objetivos planteados a nivel organizacional.

Además, se aborda la importancia de la Calidad de vida laboral que debe estar presente en los empleados de Ventas y Servicios con el fin de lograr la satisfacción de las actividades, labores y con la misma compañía, la cual resalta que las organizaciones deben estar orientadas a programas de fortalecimiento de cultura organizacional que contribuyan en la satisfacción laboral, salud mental y física de los empleados involucrando ese valor agregado a la organización. (Chiavenato, 2009).

OBJETIVOS

Objetivo general

Apoyar los procesos de Selección y Bienestar en la organización Ventas y Servicios S.A., con el fin de optimizar la productividad, competitividad y calidad de vida laboral.

Objetivo específicos

Identificar las principales necesidades de la organización Ventas y Servicios S.A., a través de la observación conductual.

Apoyar el proceso de reclutamiento, selección de personal y verificación de referencias de acuerdo a las metas propuestas por la organización.

Aplicar y calificar pruebas psicotécnicas y de conocimiento a los aspirantes participantes en el proceso de selección.

Apoyar las campañas y actividades orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la calidad de vida Laboral como soporte a los procesos de bienestar de la organización.

REFERENTE CONTEXTUAL

En un mundo tan cambiante, las organizaciones son un eje fundamental de estabilidad e innovación que debe estar acorde a las demandas actuales y necesidades humanas. Por esto, es tan importante el aprovechamiento de los recursos tanto materiales como humanos para optimizar su funcionamiento y velar por la mejora en la calidad laboral.

El aporte desde la teoría psicológica al campo de las organizaciones tiene como objetivo ayudar a organizar y legitimar la comprensión de las personas y las instituciones para su funcionamiento, es decir, una mejor comprensión de las personas en las organizaciones la cual pretende tornarlas más productivas para que funcionen adecuadamente (Quintero & Vargas, 2011). El establecimiento de esta relación triangular, hombre-trabajo-organización, dinamiza las prácticas organizacionales las cuales son influidas por características del contexto social, cultural, económico, político y empresarial tipificando esta interacción y dando lugar al surgimiento de la investigación sobre comportamiento organizacional (Quintero & Vargas, 2011).

A partir de allí, las organizaciones han tenido que enfrentar cambios que se generan frente a la sociedad y afectan el alcance de metas y objetivos propuestos, viéndose en la obligación de buscar nuevas estrategias que le permitan enfrentar las modificaciones actuales. Estas nuevas estrategias están orientadas a las compañías de outsourcing, como enfoque estratégico, orientado a maximizar el desempeño de los procesos ligados a la cadena de valor de una determinada organización, imponiendo en la práctica gerencial una forma eficaz para asegurar la supervivencia organizacional en un entorno cada vez más competitivo (Schneider, 2004).

De esta manera, el outsourcing se convierte en un medio para que las empresas se concentren en sus verdaderas áreas de trabajo y puedan acceder de forma operativamente eficaz, interesándose no solo por contar con los recursos e infraestructura apropiada, sino

también con un capital humano competente que le permita productividad a la hora de brindar servicios (Schneider, 2004). Es decir, orienta al logro de la eficiencia operativa necesaria para que la estrategia de la compañía brinde frutos en términos tanto cuantitativos como cualitativos.

Por esto, en el área organizacional se habla de la importancia de un buen proceso de selección ya que es la esencia del éxito de la contratación de un personal competente, el cual esta orientado a buscar estrategias encaminadas a encontrar la persona correcta para satisfacer las necesidades del puesto desde un procedimiento que permite evaluar e identificar en los candidatos las competencias necesarias para un óptimo rendimiento según el perfil y cargo requerido dentro de la organización y al cumplimiento de la visión corporativa (Castellanos, 2005).

De allí el interés que tiene el área de gestión de Recursos Humanos en la organización ya que posibilita y brinda herramientas para la optimización y competitividad de la misma. Esta área permite que se tomen decisiones acertadas frente al funcionamiento y logística del personal ya que dentro de los procesos de selección y contratación no sería bueno elegir a la persona equivocada, tener alto índice de rotación de personal, personal insatisfecho o que este no esté capacitado a nivel laboral (Alles, 2000).

Por esto, las organizaciones tienen un gran reto el cual está orientado en formar e integrar un buen equipo de trabajo que este encaminado en resaltar y desarrollar conductas observables positivas para el desenvolvimiento competente en las actividades y labores asignadas, potenciando el valor humano dentro de la organización. Es aquí cuando se habla de la Gestión por Competencias, que es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias de las personas, es decir, está supone un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento de sus trabajadores, lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta para aprender de su propia experiencia y focalizarse en resolver problemas, anticiparse al mercado y proteger sus activos intelectuales. (Delgado, 2000). Ahora bien, ¿qué se entiende por competencia?, competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente

relacionada a un estándar de efectividad, es decir, las competencias son una característica de personalidad devenidas de comportamientos que generan resultados exitosos en el desempeño de un puesto de trabajo. (Alles, 2005).

Igualmente, se han identificado los siguientes beneficios derivados de una gestión de Recursos Humanos por competencias, que están orientados al éxito de los objetivos propuestos por la organización para su capital humano y mercado laboral. Inicialmente una Gestión de Recursos Humanos por competencias facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización. Contribuye a maximizar la productividad, facilita la flexibilidad para el cambio y Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso (García, Reyes & Carballo, 2009).

Además, este enfoque de competencia laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo, al aumento de la productividad y la competitividad. Siendo así, que el proceso de implementación de este modelo, se da en seis fases principales; La primera hace alusión a la adaptabilidad, en donde se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso; la fase de diseño o revisión de las estrategias, en la cual se identifica los objetivos empresariales y se pretende una alineación de la estrategia organizacional con la gestión por competencias; la tercera fase está orientada a la identificación de aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas en el trabajador para el cumplimiento de las diferentes tareas de su puesto. Seguido de la fase que constituye la etapa central de la elaboración de las competencias en donde se identifican, conceptualizan y dimensionan las exigencias esenciales de la organización. La quinta fase orientada a la elaboración de sistemas de medición y control de competencias que incluye el diseño de métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación del comportamiento y finalmente, la fase que corresponde a la mejora continua en donde se ve desarrolla la evaluación sistemática y redefinición de competencias a través del control continuo. (García, Reyes & Carballo, 2009).

En ese caso, las empresas que gestionen correctamente su capital humano se beneficiaran de una ventaja competitiva, ya que el éxito de una organización se basa en la calidad y disposición de su equipo de trabajo, entre mejor integrado el equipo y se aprovechen las cualidades de cada uno, más fuerte será la empresa (Avila & Bedoya, 2012).

No obstante, las organizaciones también se deben orientar al fortalecimiento de la cultura organizacional la cual contribuye a la satisfacción laboral, salud mental y física de los empleados, ya que la calidad de vida laboral afecta las actitudes personales y los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación al trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar y sobre todo, agregar valor a la organización (Chiavenato, 2009).

Cuando las organizaciones identifican la importancia de estos conceptos (personas, motivación, talento y competitividad), surge un interés por generar estrategias que capaciten, fomenten e integren la producción laboral a través del desarrollo de habilidades y factores de motivación que promuevan el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales; evitando así los problemas relacionados con el desempeño humano, como lo son, el ausentismo laboral y la baja calidad de producción empresarial, (Flores-Ortiz & Silva-Padilla, 2015).

Lo que destaca la importancia de tener los procesos claros para que a la hora de la ejecución de tareas la compañía siempre destaque por la eficacia y el recurso humano que se orienta desde un trabajo multidisciplinar desde el área de Gestión Humana y el rol del psicólogo organizacional que permita a la compañía compenetrarse de manera exitosa y crecer social y laboralmente frente a las necesidades del medio actual.

METODOLOGÍA

Población Cubierta

La población cubierta en cuanto al proceso de Selección durante el periodo de Junio del 2015 a Diciembre 2015 se puede evidenciar en la (*Grafica 1*), la cual especifica la cantidad de personas que se contactaron para iniciar proceso de reclutamiento y selección en las diferentes vacantes requeridas a la compañía Ventas y Servicios S.A.

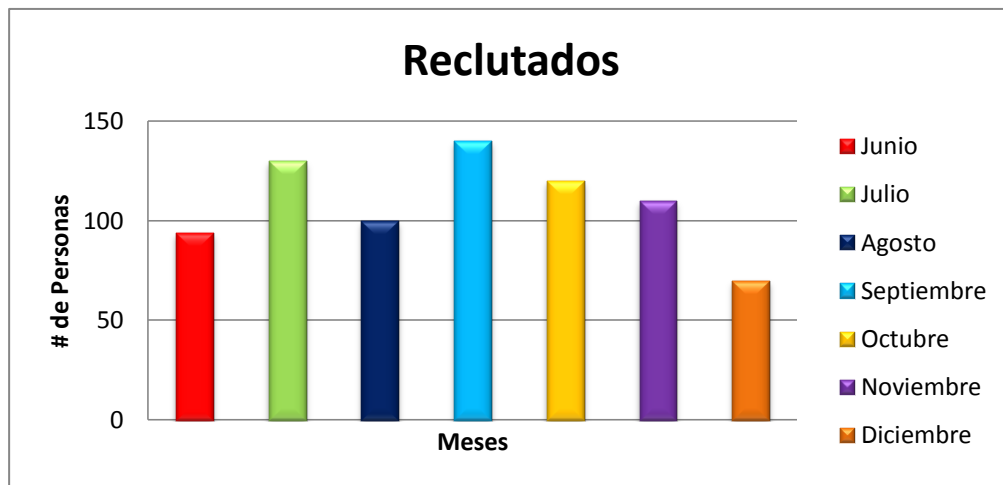


Figura 1. Total de Personas reclutadas desde el mes de Junio al mes de Diciembre 2015.

Tabla 1.

Total de Personas reclutadas desde el mes de Junio al mes de Diciembre 2015.

Mes	Personas Contactadas
Junio	94
Julio	130
Agosto	100
Septiembre	140
Octubre	120
Noviembre	110
Diciembre	70
Total	764

Tabla 2.

Total de Cargos requeridos en el periodo de Junio a Diciembre 2015.

CARGOS REQUERIDOS
Asesor de Ventas Multicanal
Asesor de Cobranza
Ejecutivo Junior Tarjeta de Crédito
Ejecutivo de Libranza
Coordinador de Libranza
Formador Financiero Banco Occidente
Backoffice de Ventas Multicanal
Director Regional
Analista de Reclutamiento
Analista I Contratación y Desvinculación
Supervisor de Ventas Multicanal
Practicante de Seguridad de la Información
Recepcionista
Soporte Back de Retención y entrega
Validador Documental Banco de Occidente
Auxiliar de Libranza Banco de Occidente
Asesor de Crédito Hipotecario

En cuanto a la población cubierta en las actividades de Bienestar de la compañía, fueron diseñadas para todos los empleados de Ventas y Servicios con el fin de promover la calidad de vida laboral. Como se evidencia a continuación en la *Tabla 3* cada una de las actividades programadas en el segundo semestre 2015 y su participación.

Tabla 3.

Porcentaje de participación en las actividades de Bienestar Regional Bucaramanga segundo semestre 2015.

Actividades de Bienestar Regional Bucaramanga		
Actividad	# de Personas	% de Participación
Feria del Empleo	120	100%
Festival de Talentos	80	48%
SPA amor y amistad	65	39%
Concurso de Halloween	90	54%
Fiesta de Fin de Año	150	90%
Novenas	100	60%
Regalo de Navidad para los niños	120	72%

Instrumentos

Para lograr los objetivos propuestos por la compañía en cuanto al proceso de selección de personal se emplearon 5 pruebas fundamentales implementadas desde el modelo estructurado del proceso de selección de Ventas y Servicios las cuales se describen a continuación y están orientadas a la medición de características específicas de personalidad y competencia laboral; Además de dos formatos de autorización como lo son el HABEAS DATA y el CIFIN (Central de Información Financiera).

16 PF - Cuestionario Factorial de Personalidad

Es un instrumento de medida de espectro amplio de personalidad que tiene como finalidad la apreciación de dieciséis rasgos de primer orden (o escalas primarias de personalidad) y cinco dimensiones globales de personalidad (antes factores de segundo orden). Las dimensiones globales resumen la interrelación entre los rasgos primarios y permiten una perspectiva de la personalidad más amplia que encaja bien con el modelo de los “Big Five”. (Seisdedos, 2011).

Los dieciséis rasgos primarios que evalúa son: Afabilidad (A), Razonamiento (B), Estabilidad (C), Dominancia (E), Animación (F), Atención a las normas (G), Atrevimiento (H), Sensibilidad, (I), Vigilancia (L), Abstracción (M), Privacidad (N), Aprensión (O),

Apertura al cambio (Q1), Autosuficiencia (Q2), Perfeccionismo (Q3) y Tensión (Q4). Las cinco dimensiones globales de personalidad son: Extraversión (Ext), Ansiedad (Ans), Dureza (Dur), Independencia (Ind) y Auto-control (AuC). La comprensión de los constructos se facilita mediante una descripción a través de adjetivos de los polos o decatipos altos (+) o bajos (-). Incluye además tres medidas para evaluar estilos de respuesta para controlar los sesgos en las respuestas: Manipulación de la imagen (MI), Infrecuencia (IN) y Aquiescencia (AQ). (Seisdedos, 2011).

Valanti – Prueba de Valores y Antivalores

Esta prueba tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se le plantea desde el deber ser. El tener que hacer una elección forzosa, lleva a que la persona elija los valores prioritarios para ella e intenta mostrar el sistema de creencias que apoya su posición valoral. Los resultados indican los valores asociados a la dimensión predominante de la personalidad elegida por la persona y aquellos asociados con la dimensión de la personalidad que requeriría mayor desarrollo. (Escobar, 2001).

IPV – Inventario de Personalidad del Vendedor

EL test de ventas IPV es un test orientado a la evaluación de determinados rasgos de la personalidad que son buenos para los puestos de venta y de comercial. Este test utiliza una serie de ítems basado en actividades de la vida cotidiana y analiza una serie de factores personalidad que deben estar presentes en el buen vendedor. (Seisdedos, 1989).

Comprensión: la comprensión muestra el nivel de empatía y la capacidad para las relaciones humanas, así como la capacidad para asimilar nuevas situaciones y contextos con cierta agilidad.

Adaptabilidad: valora la flexibilidad en el desempeño de roles, la capacidad de romper con los esquemas rígidos y someterlos a los cambios que requiera cada situación o persona en particular.

Tolerancia a la frustración: valora la capacidad para soportar acciones que resultan frustrantes, la desviación de las propias intenciones o deseos, la capacidad para asumir los fracasos y recuperarse, la capacidad de aceptar un NO por respuesta.

Control de sí mismo: puede definirse como la capacidad para gestionar el potencial intelectual, psicológico y físico. Está relacionado con la capacidad para organizar los propios recursos, así como con la capacidad para enmascarar los propios sentimientos cuando sea necesario y la perseverancia en la consecución de los objetivos marcados.

Combatividad: Esta cualidad tiene que ver con la capacidad para intervenir o soportar el conflicto. Algunas personas muestran una actitud que busca evitar el conflicto, prefiriendo no interactuar. Niveles bajos de combatividad dan lugar a conductas pasivas, evasión,

Dominancia: Voluntad de manipulación de los demás, capacidad de persuasión y de llevar a la gente a su terreno. Está relacionado con saber argumentar las propias ideas y defenderlas.

Seguridad: Autoconfianza, interés por situaciones nuevas y asumir riesgos elevados. Esta capacidad está muy valorada en la exposición de nuevos productos o marcas comerciales, donde se busca una imagen de seguridad en la captación de inversiones.

Actividad: Dinamismo físico, fuerza, energía. La capacidad de transmitir energía es un buen valor, especialmente cuando se trata de captar nuevos clientes, o convencerles para que cambien de compañía. (Seisdedos, 1989).

Frases incompletas

El test de Frases Incompletas permite el conocimiento de la forma como el sujeto se relaciona en sus contactos interpersonales, en los que se manifiestan aspectos básicos de la personalidad del sujeto, como: tendencias básicas, actitudes, deseos, afectos tanto inconscientes, como preconcientes y conscientes.

En el Test generalmente vamos a encontrar respuestas en estos tres niveles, simulación o buena impresión, deseabilidad social y proyección. El predominio de cualquiera de estos niveles nos dará los rasgos distintivos del sujeto, el contenido de las respuestas, en especial de las proyectivas, nos muestran núcleos de conflicto, la caracterología o patología, los mecanismos de defensa, la capacidad adaptativa, el nivel de madurez, la sintomatología. (Gonzalo, 2004).

BTA – Batería de Tareas Administrativas

Esta prueba está elaborada para ser aplicada en cargos de tipo administrativo. Evalúa la apreciación de las aptitudes que parecen tener mayor influencia en el trabajo administrativo: comprobación, numérico-razonamiento, retención de órdenes, codificación, ortografía, sinónimos y cálculo numérico. (Casillas, 2001).

Además, la aplicación de cada uno de estos instrumentos depende del cargo para el cual se esté manejando el proceso de selección, es decir:

- ✓ Ejecutivo Junior Tarjeta de Crédito y Ejecutivo de Libranza Banco de Occidente: Habeas data, 16pf e Ipv.
- ✓ Asesor De Ventas Multicanal (Claro) Y Cobranza Banco Bogotá, Banco Occidente: Habeas data, 16pf, Ipv, Valanti Y Frases Incompletas.
- ✓ Planta Administrativa: Habeas data, Cifin, 16pf, Ipv, Valanti, Bta Y Frases Incompletas.
- ✓ Analista I Selección Y Desarrollo: Habeas data, Cifin, 16pf, Ipv, Valanti Y Frases Incompletas.
- ✓ Coordinador De Libranza: Habeas data, Cifin, 16pf, Ipv, Valanti Y Frases Incompletas.

Procedimiento

En Ventas y Servicios se lleva a cabo un proceso de selección completo y estructurado que facilita la evaluación objetiva del sujeto interesado en la oferta laboral e incluye diferentes fases que permiten un análisis integral del perfil de cargo solicitado.



Figura 2. Flujograma del proceso de Selección en Ventas y Servicios

Reclutamiento

Inicialmente en la fase de reclutamiento se publican las vacantes disponibles en páginas web como empleo.com y [computrabajo](http://computrabajo.com), las cuales nos permiten revisar e identificar los perfiles que se ajustan al cargo. Además, también se tienen en cuenta las hojas de vida que llegan en físico directamente a la empresa o por alguno de sus colaboradores. Una vez revisado, se procede a llamar a los posibles candidatos al cargo, con el fin de comentarles acerca de la oferta que se tiene disponible y consultarles si estarían interesados en participar en la convocatoria.

Además, Ventas y Servicios cuenta con presencia nacional en diferentes partes del país, lo cual la regional de Bucaramanga está también a cargo del proceso de reclutamiento y selección en algunas ciudades.

Toda esta primera fase se maneja a través de bases de datos que permiten identificar y llevar una secuencia controlada de las llamadas que se realizan tanto en Bucaramanga como en las diferentes ciudades. En promedio 25 posibles candidatos son contactados diariamente.

Aplicación de pruebas

La segunda fase del proceso de selección, hace referencia a la aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas a los candidatos contactados.

Ventas y servicios actualmente maneja 5 pruebas psicométricas, orientadas a la medición de características específicas de personalidad y competencia laboral, estas son el 16PF, Valanti, Ipv Y Frases Incompletas. Además de dos formatos de autorización como lo son el HABEAS DATA y el CIFIN.

Entrevista de Selección

La Fase 3 del proceso hace referencia a un formato de entrevista establecido por ventas y servicios con el fin de indagar más acerca de la experiencia a nivel laboral, las habilidades y competencias del candidato en proceso, su información familiar y la resolución de conflictos orientado al logro frente una situación en contexto laboral. Sin embargo, el entrevistador puede ampliar la información si lo considera necesario con el fin de tener datos más claros y concretos del candidato. Esta es una fase muy importante dentro del proceso ya que permite identificar de manera más clara las actitudes, aptitudes, habilidades y competencias frente al perfil de cargo requerido. Al identificar estas variables y teniendo en cuenta las anteriores fases se puede determinar si el candidato es apto para que continúe o no el proceso.

Entrevista con el Jefe de cada área.

Una vez el candidato haya aprobado cada una de las fases anteriores, se da paso a la fase 4 que es la entrevista con el jefe de cada área, es decir, según el cargo solicitado (Ejecutivos financieros, asesor de ventas multicanal o cobranzas), se pasa al posible candidato a una entrevista más enfocada en las funciones, el desempeño y la experiencia requerida a nivel laboral. Una vez finalizada, los jefes de cada área nos pasan un informe de retroalimentación indicando la aprobación o no del candidato.

Entrevista con la Directora Regional

Una vez se realice la entrevista con el jefe de cada área, y se valide al candidato, se pasa a realizar la entrevista con la Directora Regional. Esta fase es relativamente nueva y se maneja solo en algunos procesos como lo son Asesor de ventas multicanal, Asesor de Cobranza, Supervisor de Ventas Multicanal, Analista I de Contratación, y cargos administrativos.

Esta entrevista define la continuidad del candidato en el proceso de selección. Es decir, se hace una evaluación general del candidato por las diferentes fases y se pasa a decidir si el candidato es apto para iniciar capacitación.

Verificación de Referencias Laborales

Posteriormente se procede a validar las certificaciones laborales, específicamente las dos últimas, con el fin de tener una referencia clara y concisa en cuanto al desempeño del posible candidato en sus anteriores trabajos; evaluando y verificando aspectos en una escala de malo-regular-bueno-excelente, variables como calidad de trabajo, cumplimiento, puntualidad, relación con jefes, subalternos o compañeros, orientación al logro, confiabilidad para el manejo de documentos e información, ausentismo, entre otras.

Inducción corporativa – Capacitaciones

Una vez el candidato haya aprobado todas las fases y filtros de la compañía se inicia el proceso de contratación que tiene que ver con la documentación necesaria y contrato de

acuerdo tanto de la compañía como de él para oficializar su desempeño laboral en el cargo requerido.

Dentro de este proceso se contempla la inducción corporativa que es la capacitación de bienvenida que se le hace al colaborador de Ventas y Servicios con el fin de hacer un acercamiento en cuanto a las políticas de la compañía, los reglamentos, estatutos y beneficios con los que cuenta como colaborador. Esta capacitación tiene una duración promedio de una hora y al finalizar se realiza una actividad evaluativa con el fin de constatar la eficacia de la capacitación.

Contratación

Una vez finalizado todo el proceso de selección y verificadas las personas que cumplen con el perfil idóneo para ingresar con la compañía, se inicia el proceso de Contratación el cual incluye, la gestión de unos requisitos y documentación que deben ser gestionados y entregados en su respectiva fecha; además, se procede a la orden de exámenes que hace parte del proceso y finalmente la firma del formato de contrato para su vinculación con la compañía.

En Ventas y Servicios mensualmente se da ingreso a los cargos mencionados anteriormente en la *Tabla 2*, según las requisiciones que sean solicitadas por los clientes en las respectivas ciudades que comprenden diferentes sectores como lo son el sector financiero, sector de Telecomunicaciones, Sector salud, sector de Hidrocarburos, entre otros y de los cuales depende el número de contrataciones para la compañía.

Resultados

Resultados obtenidos en el apoyo del Proceso de selección de personal.

Teniendo en cuenta que el proceso de Selección fue la necesidad principal en la compañía Ventas y Servicios, el proceso estuvo orientado a la búsqueda del capital humano requerido por los diferentes clientes de la compañía. Como se muestra a continuación en la *Figura 3*,

se evidencia el número de personas contratadas mes a mes para los diferentes cargos solicitados tanto en Bucaramanga como en las demás ciudades.

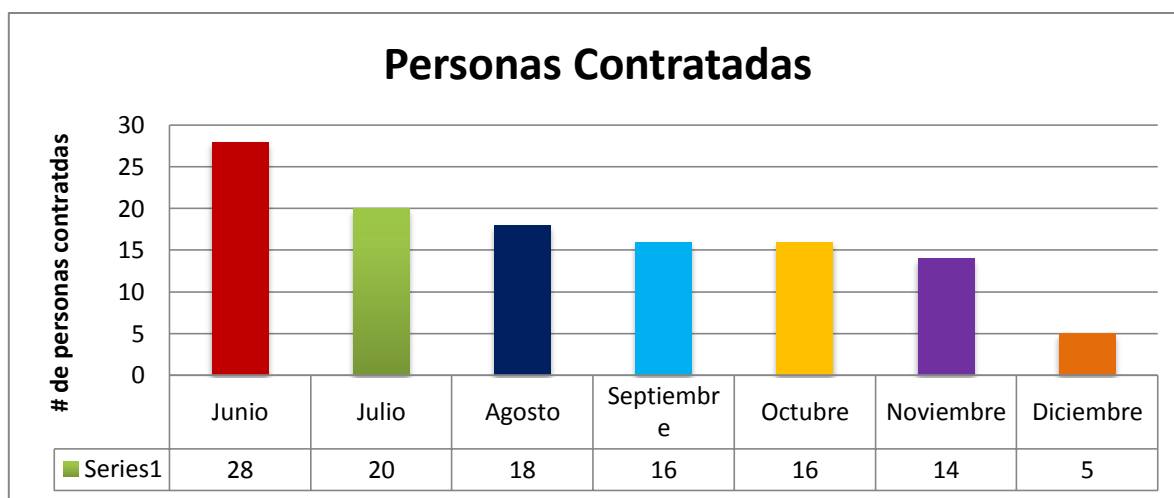


Figura 3. Total de personas Contratadas del periodo de Junio a Diciembre 2015.

Según el número de requisiciones que llegaba, se iniciaba el proceso de selección para dar un cumplimiento oportuno de la vacante requerida. A continuación, se presenta en la *Tabla 4*, el número de requisiciones mes a mes solicitadas por los clientes de Ventas y Servicios durante el periodo de Junio a Diciembre 2015.

Tabla 4.

Total de requisiciones para el proceso de Selección de personal en el periodo de Junio a Diciembre 2015.

Total de Requisiciones 2015	
Mes	# de Requisiciones
Junio	15
Julio	11
Agosto	20
Septiembre	18
Octubre	17
Noviembre	17
Diciembre	4
Total	102

Como se evidencia en la *Figura 3*, se cumplió con el total de requisiciones asignadas por mes en cuanto a contratación, teniendo en cuenta la solicitud actual y solicitudes anteriores pendientes por cubrir, evidenciando resultados favorables en la efectividad de la convocatoria.

La cual registra que para el mes de Junio hubo un total de 28 contrataciones; para el mes de Julio un total de 20 contrataciones para el mes de Agosto se llevó a cabo un total de 18 contrataciones, para el mes de Septiembre y Octubre un total de 16 contrataciones respectivamente; Noviembre con 14 contrataciones y finalmente para Diciembre, un total de 5 contrataciones

Además, es importante recalcar que durante el proceso de Selección se registran diversas variables que influyen en la continuación del total de candidatos que se presentan. Por esto, como se evidencia en la *Figura 4*, se lleva a cabo un control mensual de los candidatos que por diferentes motivos no continúan con el fin de tener datos concretos en cuanto a las principales variables que influyen el registro de las personas que han participado.

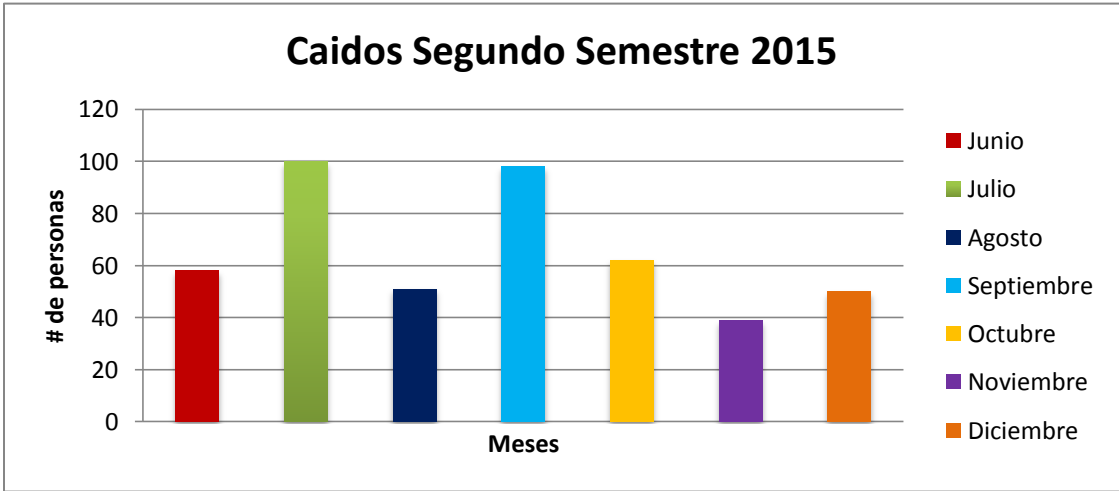


Figura 4. Registro mensual de candidatos que no continuaron en el proceso del mes de Junio al mes de Diciembre 2015.

De manera más detallada en las siguientes tablas se indica las principales variables por las cuales un candidato no continuó en el proceso en el periodo de Junio a Diciembre 2015.

Entre estas variables que influyeron en la continuidad del proceso de selección se encuentran:

Capacitación: es decir, cuando el candidato se encuentra en la fase de capacitación y no es seleccionado por el control evaluativo de su rendimiento en las actividades desarrolladas en esta fase.

Desistió del Proceso: cuando el candidato se retira en algunas de las fases del proceso de selección.

Entrevista Jefe: hace referencia a cuando el candidato no supera la entrevista con el jefe inmediato del cargo al cual se postuló.

Entrevista AVS: La entrevista AVS hace referencia a una serie de preguntas de manejo de seguridad de la información en cuanto a la hoja de vida y experiencia registrada por el candidato y se maneja directamente desde la principal regional que es Bogotá. Cuando un candidato no supera esta fase, hace referencia a que se identificaron algunas inconsistencias en cuanto a la información brindada por el mismo.

Entrevista: hace referencia a uno de los primeros filtros que es la entrevista con la pasante encargada del proceso de selección. Cuando un candidato no supera esta fase, es porque se identificaron inconsistencias o diversas variables en cuanto al perfil solicitado para el cargo.

Tabla 5.

Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en Junio 2015.

MES DE JUNIO	
VARIABLES	# de Personas
Capacitación	2
Desistió del proceso	6
Entrevista Jefe	22
Entrevista AVS	6
No cumple con el perfil	11
Entrevista	3
No está interesado	8

Tabla 6.

Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en el mes de Julio 2015.

MES DE JULIO	
Variables	# de Personas
Capacitación	2
Desistió del proceso	15
Entrevista Jefe	26
Entrevista AVS	3
No cumple con el perfil	26
Entrevista	15
No está interesado	3
No se presentó	9
Pruebas psicométricas	1

Tabla 7.

Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en el mes de Agosto 2015.

MES DE AGOSTO	
Variables	# de Personas
Capacitación	1
Desistió del proceso	9
Entrevista Jefe	13
Entrevista AVS	1
No cumple con el perfil	11
Entrevista	10

No está interesado	1
No se presentó	5

Tabla 8.

Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en el mes de Septiembre 2015.

MES DE SEPTIEMBRE	
Variab	# de Personas
Capacitación	8
Desistió del proceso	11
Entrevista Jefe	15
Entrevista AVS	8
No cumple con el perfil	10
Entrevista	18
No está interesado	8
No se presentó	10

Tabla 9.

Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en el mes de Octubre 2015.

MES DE OCTUBRE	
Variab	# de Personas
Capacitación	3
Desistió del proceso	7
Entrevista Jefe	12
Entrevista AVS	7
No cumple con el	6

perfil	
Entrevista	11
No está interesado	6
No se presentó	9

Tabla 10.

Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en el mes de Noviembre 2015.

MES DE NOVIEMBRE	
Variabes	# de Personas
Capacitación	2
Desistió del proceso	8
Entrevista Jefe	11
Entrevista AVS	6
No cumple con el perfil	5
Entrevista	4
No está interesado	3

Tabla 11.

Principales Variables influyentes en la no continuación del proceso de Selección en el mes de Diciembre 2015.

MES DE DICIEMBRE	
Variabes	# de Personas
Desistió del proceso	8
Entrevista Jefe	10
Entrevista AVS	4
No cumple con el	6

perfil	
Entrevista	8
No está interesado	5
No se presentó	9

Además, para Ventas y Servicios es de gran importancia que todo personal que sea vinculado laboralmente con la empresa, reciba la respectiva inducción corporativa la cual permite mostrar por medio de una presentación de manera clara y objetiva, los aspectos fundamentales en los que se rige la compañía, los beneficios, servicios, normas, salud ocupacional y reglamentos de seguridad de información importantes a la hora de desarrollar la labor asignada. Por esto, se lleva un control mensual del número de capacitaciones que se realizan para corroborar que todo el personal que ingresa recibe su respectiva inducción como se muestra a continuación en la *Figura 5*.

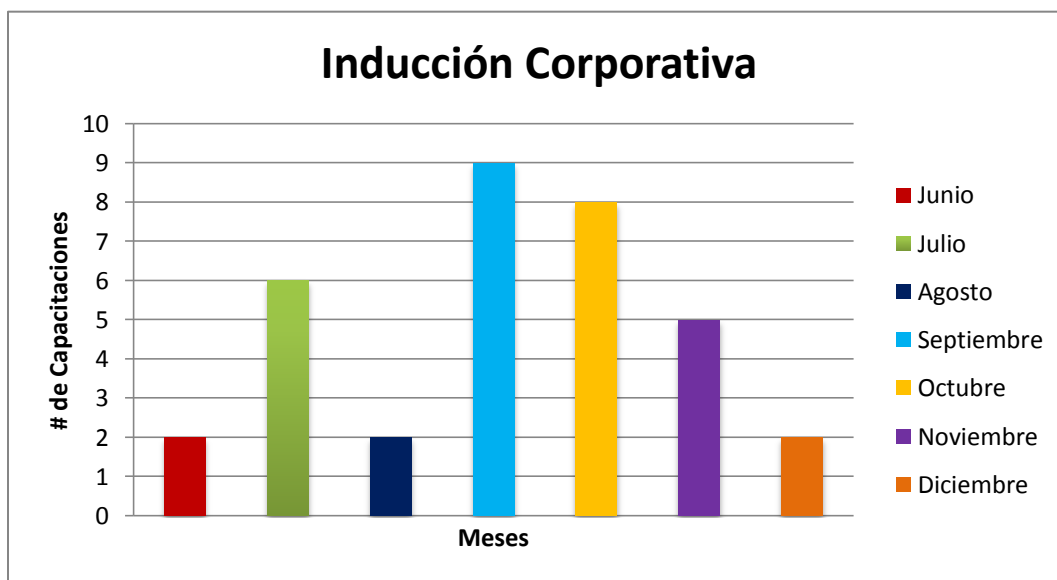


Figura 5. Número de Inducciones realizadas desde el mes de Junio al mes de Diciembre 2015.

La *Figura 5*, registra que para el mes de Junio se realizaron un total de 2 Inducciones; para el mes de Julio un total de 6 inducciones, para el mes de Agosto se llevó a cabo un total de 2 inducciones, mientras que para el mes de Septiembre y Octubre se registraron un total de

9 y 8 inducciones respectivamente; Noviembre con un total de 5 y finalmente Diciembre un total de 2 inducciones corporativas.

Resultados obtenidos en el apoyo de las actividades de Bienestar y Calidad de vida Laboral

Adicionalmente, al proceso de reclutamiento y selección de personal se realizaron actividades alternas orientadas al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores de la empresa Ventas y Servicio. *Tabla 12.*

Tabla 12.

Actividades de Bienestar de Ventas y Servicios Segundo semestre 2015.

Actividades de Bienestar Ventas y Servicios			
Fecha	Actividad	Objetivo	# de Participantes
Agosto 2015	Feria del Empleo	Identificar y reclutar posibles candidatos potenciales y Exponer un mayor reconocimiento a la empresa en el mercado laboral.	120
Septiembre 2015	Festival de Talentos	Incentivar y resaltar las habilidades lúdicas de los colaboradores de Ventas y Servicios.	90
	SPA amor y amistad	Brindar un espacio de relajación y autocuidado.	65
Octubre 2015	Concurso de Halloween	Motivar la creatividad orientada al cuidado con el planeta, haciendo uso de los recursos reutilizables de la compañía. Brindar un espacio de integración	100

Noviembre	Fiesta de Fin de	y participación de los trabajadores	130
2015	Año	de Ventas y Servicios regional Bucaramanga.	
	Novenas	Integrar a las diferentes áreas de Ventas y Servicios con el fin de	100
Diciembre		compartir una tradición especial.	
2015	Regalo de	Hacer entrega a los hijos menores	120
	Navidad para los	de 12 años de regalos que dispone	
	niños	la compañía para sus colaboradores.	

Inicialmente lo fue la feria del empleo que se realizó en el centro cultural del oriente colombiano, con el fin de dar a conocer más a la empresa en el mercado laboral e identificar potenciales candidatos para los cargos que manejamos actualmente. Esta actividad nos arrojó resultados positivos en cuanto a las bases de datos recolectadas de diferentes perfiles laborales en busca de nuevas oportunidades de empleo, gracias a la gran asistencia con la que se contó.

Se realizó el Festival de Talentos 2015 en la sede de Comfenalco ubicado en la Avenida Gonzales Valencia, enfocado a incentivar y resaltar los diferentes talentos con los que cuentan nuestros colaboradores en la compañía. Es decir se vieron reflejadas presentaciones como canto individual, canto en grupo, fonomímica y coreografía. Siendo un éxito total esta actividad, ya que nuestros colaboradores participaron activamente, se disfrutó de la actividad y además se reconoció la premiación de las mejores presentaciones con el fin de seguir motivando a cada uno de ellos.

También para el mes de amor y amistad se apoyaron actividades como lo fue la contratación de un día de SPA dentro de la compañía, en la cual se extendió la invitación a todos los colaboradores para que participaran activamente de ella, en una serie de actividades que estaban orientadas a la relajación, limpieza facial y masajes para cambiar la rutina diaria.

En el mes de Octubre se realizó el concurso de Halloween, en el cual se motivaban las diferentes áreas de la compañía para decorar creativamente los lugares de trabajo, al igual que el concurso de disfraces alusivo a material reutilizable, en el cual debían escoger dos representantes por área y apoyar el equipo frente a la actividad lúdica que se realizó, resaltando los mejores disfraces en materia reutilizable y entregando un reconocimiento por la dedicación y creatividad.

En el mes de Noviembre se realizó la Fiesta de Fin de año la cual es un beneficio con el que cuentan los trabajadores con el fin de lograr una mayor integración y participar de las diferentes actividades recreativas y premios que les obsequia la empresa; el tema era alusivo al carnaval de Barranquilla, el cual se inició la respectiva convocatoria y promoción del tema de la fiesta para motivar a los empleados en su participación.

En el mes de Diciembre se apoyó la actividad de entrega de Regalos a los hijos menores de 12 años de los trabajadores de la empresa, el cual es otro beneficio importante y significativo que la empresa les brinda a los empleados de Ventas y Servicios. Al igual que la participación en las novenas de aguinaldo organizadas por el área de talento humano con el fin de integrar cada una de las áreas, las cuales fueron asignadas día a día con el fin de compartir esta fecha especial.

Además, se dio un apoyo y respaldo a una actividad orientada al fortalecimiento de competencias en los líderes de cada área, mediante una campaña llamada “Gestor de Competencias” la cual se realizaba cada 15 días o mes y comprendía diferentes temáticas de fortalecimiento en factores, valores y rasgos que forman un líder integral y proactivo frente al área encargada.

Discusión

El periodo de Pasantía desarrollado en la compañía Ventas y Servicios estuvo orientado al cumplimiento de los objetivos propuestos y en los cuales se pudo evidenciar aspectos relevantes en cuanto a la gestión del psicólogo organizacional en una compañía.

Inicialmente se propuso identificar las principales necesidades de la organización Ventas y Servicios lo cual permitió un acercamiento más pertinente a la metodología de la empresa y a los procedimientos llevados a cabo a nivel laboral, al igual que el análisis del clima laboral y relaciones laborales, ya que es de suma importancia reconocer el lugar de trabajo, para de esta manera proponer nuevas estrategias y el plan de trabajo a desarrollar. Es decir, en Ventas y Servicios se logró identificar que la gestión llevada a cabo tiene dos vertientes principales, las cuales son el proceso de Selección de personal y el fortalecimiento de la calidad de vida laboral. Lo que conlleva a exigir un óptimo proceso de selección como lo menciona Leal (2005), ya que en este se establecen los principios, normas y procedimientos a los que deben someterse los aspirantes a vincularse con un empleo.

Por eso la importancia de Ventas y Servicios en apoyar al proceso de reclutamiento y selección de personal para lograr las metas propuestas de la organización, la cual está orientada a adaptarse y anticiparse a los cambios que surgen a nivel laboral, planeando siempre nuevas estrategias con el fin de contratar el personal más óptimo y competente para la compañía y para el beneficio mutuo. Como se vio reflejado en los resultados obtenidos en el proceso de reclutamiento y cumplimiento de las requisiciones solicitadas en el transcurso de la pasantía, evidenciando la eficiencia, la integración de los candidatos y la capacidad de adaptabilidad al entorno laboral que surgió en cada uno de ellos para el éxito total del objetivo de la contratación.

Como principal herramienta en la ejecución del proceso de Selección de personal en Ventas y Servicios fue la Gestión por Competencias la cual es una estrategia fundamental y la clave para identificar y orientar las fases del proceso a demostrar que el candidato a través de su trabajo y desempeño aporta a los objetivos de la compañía y él mismo es el que se encarga de reflejar lo que debe saber y debe poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Ventas y Servicios se interesó siempre por mantener en ejecución esta herramienta fundamental del proceso, al desarrollar estrategias claves como la objetividad en la entrevista, la clínica de ventas, el desenvolvimiento del candidato en el desarrollo de situaciones reales como trabajo en equipo, orientación a metas y liderazgo y resaltar habilidades a nivel personal y laboral que dejen entre visto las fortalezas del posible candidato a la hora de la ejecución de sus labores asignadas que conlleve a la contratación

de un personal idóneo e integral para la compañía. Como lo menciona la teoría, a partir de esta gestión las empresas requieren identificar las características y capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto desafiante, además requiere la planificación del recurso humano para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan y finalmente, adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas. (Alles, 2005).

Toda esta nueva estrategia ha permitido que Ventas y Servicios fortalezca sus procesos de selección cada vez más, orientando el recurso humano a la consecución de objetivos planificados; ya que son ellos quienes reflejan a través de sus habilidades, nivel de compromiso y capacidades laborales el factor diferenciador en la organización en función de los retos y las oportunidades del entorno laboral. Ayudando en pro de la mejora constante que permite un sostenimiento en materia de competitividad no solo en el personal que se encuentra actualmente laborando con Ventas y Servicios sino en los futuros trabajadores de la compañía.

Además, surgió la importancia de apoyar las campañas y actividades orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la calidad de vida Laboral como soporte a los procesos de bienestar de la organización; ya que estas brindan un espacio de aprendizaje integral y participación activa al desarrollar dinámicas que resaltarán la creatividad, talentos y habilidades de los colaboradores, fortaleciendo sus competencias, trabajando por un personal idóneo y logrando la satisfacción con sus labores cotidianas promoviendo una excelente calidad de vida laboral. Por esto, la motivación laboral ha sido un enfoque de investigación relevante y actual, ya que se considera un elemento fundamental para el éxito de las empresas y el cumplimiento de los objetivos de las mismas (Arcega, Aparicio, Cárdenas, Lino & Macías, 2014). Como se refleja en las gráficas, las actividades de Bienestar desarrolladas e implementadas por Ventas y Servicios en el segundo semestre de 2015 arrojaron resultados positivos en cuanto a participación, disposición e integración de la compañía.

Conclusiones

Gracias a la oportunidad y experiencia que Ventas y Servicios me brindó pude identificar la dinámica de trabajo, ampliar mi campo de conocimiento y experiencia, lo cual me permitió acoplarme a los diferentes procedimientos y estrategias utilizadas en el campo organizacional, lo que comprende el área de Talento Humano y toda la dinámica operativa de los procesos, obteniendo resultados favorables en las labores asignadas.

Además, se resalta la gran importancia que tiene nuestra profesión en el área organizacional, ya que nos brinda la oportunidad de implementar actividades y resaltar competencias que son un factor determinante y diferenciador como lo es el capital humano a nivel laboral y el valor agregado que se le ofrece a una compañía al desarrollar de manera óptima las competencias y fortalezas para el logro de los objetivos propuestos.

Sugerencias y Recomendaciones

Desde la experiencia que me brindo Ventas y Servicios recomiendo la continuidad del proceso de Pasantía en el área organizacional de la empresa, ya que es una excelente escuela y guía para fortalecer los conocimientos y procedimientos en el área de Talento Humano y Calidad de vida Laboral que se deben tener en cuenta a la hora de un proceso de Selección y Bienestar de los trabajadores y que en el proceso de formación académica y profesional es un excelente apoyo en el fortalecimiento de competencias de los pasantes.

De igual manera, aunque el proceso de Selección está claramente definido por la empresa, se sugiere implementar una nueva estrategia en la fase de la entrevista estructurada, la cual pueda dar una mayor profundidad frente a aspectos laborales y habilidades comerciales que se pongan en evidencia por medio del abordaje del Assessment center o clínica de ventas para evaluar de inmediato la capacidad de desenvolvimiento de los candidatos en situaciones específicas.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Arcega, A. Aparicio, V. Cárdenas, A. Lino, J. & Macías, E. (2014). Análisis de las técnicas de motivación empleadas en las empacadoras de limón en la ciudad de Tecomán, Colima. *Global Conference of Business and finance proceeding*, 9(1), 1784-1793.
- Avila, J. & Bedoya, F. (2012). Implementación del sistema de Gestión por competencias para la Agustiniiana. *Suma de Negocios*. 3(1), 139-147.
- Casillas, A. (2001). *BTA Batería de tareas administrativas revisada*. Madrid: TEA ediciones.
- Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, Selección e Inducción de nuevos empleados*. Universidad de la Habana. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/reclutamiento-seleccion-e-induccion-de-nuevos-empleados/>.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Delgado, D. (2000). Modelos de gestión por competencias. *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>.
- Escobar, O. (2001). *Valanti, cuestionario de valores y antivalores*. Psicología científica. Recuperado de [file:///C:/Users/oviedo/Downloads/Manual+del+Valanti-%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/oviedo/Downloads/Manual+del+Valanti+%20(1).pdf).

Flores-Ortiz, M. & Silva-Padilla, A. (2015). La motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa Electric S.A de C.B en Tijuana Baja California. *Global conference of Business and finance proceedings*, 10(1), 733-742.

García, Y. Reyes, L. & Carballo, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. *Ciencias Holguín*, XV(2) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005>.

Gonzalo, J. (2004). *La técnica de las frases incompletas: revisión, usos y aplicaciones en procesos de orientación vocacional*. Recuperado de http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/04_2_ttedm2c2/material/fichas/tecnica_de_las_frases_incompletas.pdf.

Leal, D. (2005). *Fundamentos y Organización de la Selección de personal*. Santiago de Cali: Artes graficas del Valle.

Quintero, L. & Vargas, A. (2011). *Modelos de Gestión Humana y Psicología Organizacional, un acercamiento a partir de la Praxis*. Trabajo de grado, Psicología, Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Schneider, B. (2004). *Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Colombia: Norma S.A.

Seidedos, N. (1989). *IPV Inventario de Personalidad para vendedores*. Madrid: TEA Ediciones.

Seidedos, N. (2011). Evaluación del Test 16PF. Recuperado de <https://www.cop.es/uploads/PDF/16PF5.pdf>.