

**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN MEJORADO
EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE FUNDACIÓN DE LA MUJER COLOMBIA
SAS**



Cristian Alberto Ruiz Herrera

Universidad Pontificia Bolivariana

Seccional Bucaramanga

2018

**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN MEJORADO
EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE FUNDACIÓN DELAMUJER COLOMBIA
SAS**

Cristian Alberto Ruiz Herrera

Modalidad de Pasantía para Optar al Título de Psicólogo

Fecha de entrega: 29 de enero de 2018

Director

María Katherine Acevedo

Psicóloga

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2018

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Justificación	6
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Marco teórico	10
Aspectos Metodológicos	17
Población Cubierta	17
Resultados	18
Categoría Cuantitativa	19
Categoría Cualitativa	25
Descripción de procesos de apoyo	27
Discusión	32
Conclusiones	38
Recomendaciones y sugerencias	39
Referencias	41
Anexos	43

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo 1.	44

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO

TITULO: Evaluación de la efectividad del proceso de selección mejorado en el área de talento humano de fundacion delamujer colombia sas

AUTOR(ES): Cristian Alberto Ruiz Herrera

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Katherine Acevedo

RESUMEN

El siguiente trabajo da a conocer el proceso de pasantía diseñado y evaluado en la organización Fundación delamujer Colombia SAS en la ciudad de Bucaramanga, el cual tuvo como objetivo general: Evaluar el impacto de la prueba piloto en relación con los procesos de selección del área de Talento Humano bajo la Dirección de Atracción de Talentos en la empresa Fundación delamujer. Inicialmente se realizó con el fin de poder evaluar el área comercial y su respectiva percepción con relación a este proceso de selección mejorado. Para el adecuado desarrollo de dicho objetivo se establecieron como objetivos específicos: (I) Apoyar la Dirección de Atracción de Talentos en relación con los procesos de selección comercial con el cliente interno colaborador. (II) evaluar la eficiencia del proceso de selección mejorado por medio de un instrumento semiestructurado. (III) analizar los resultados del instrumento semiestructurado en relación con la eficacia de este proceso de selección mejorado. En relación al cumplimiento del objetivo de la pasantía se presentan resultados favorables y adecuados para el desarrollo del mismo dando como resultado una aceptación favorable en relación a esta nueva corresponsabilidad compartida del área de Talento Humano y Comercial, así mismo esta actividad iba directamente enfocada en la aplicación y por ende generación de análisis y resultados de la investigación realizada, finalmente se realizó apoyo en diferentes actividades como lo es entrevista de retiro, ascensos, procesos de selección externos comercial, estudios de seguridad, descriptivos de cargo y evaluación de líderes y directores de Talento Humano.

PALABRAS CLAVES:

Fundación de la mujer Colombia SAS, Psicología, Selección, Evaluación, Talento Humano.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE IMPROVED SELECTION PROCESS IN THE HUMAN TALENT AREA OF FUNDACION DELAMUJER COLOMBIA SAS

AUTHOR(S): Cristian Alberto Ruiz Herrera

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Katherine Acevedo

ABSTRACT

The following work presents the internship process designed and evaluated in the organization Fundación delamujer Colombia SAS in the city of Bucaramanga, which had as a general objective: To evaluate the impact of the pilot test in relation to the selection processes of the area of Human Talent under the Direction of Attraction of Talents in the company Fundación delamujer. Initially it was carried out in order to be able to evaluate the commercial area and its respective perception in relation to this improved selection process. For the adequate development of said objective, specific objectives were established: (I) Support the Talent Attraction Management in relation to the commercial selection processes with the internal collaborating client. (II) evaluate the efficiency of the improved selection process by means of a semi-structured instrument. (III) analyze the results of the semi-structured instrument in relation to the effectiveness of this improved selection process. In relation to the fulfillment of the objective of the internship, favorable and adequate results are presented for the development of the same, resulting in a favorable acceptance in relation to this new shared responsibility of the Human and Commercial Talent area, likewise this activity was directly focused on the application and therefore generation of analysis and results of the research carried out, finally support was made in different activities such as retirement interview, promotions, external commercial selection processes, security studies, job descriptions and evaluation of leaders and directors of Human talent

KEYWORDS:

Fundación de la mujer Colombia SAS, Psychology, Selection, Evaluation, Human Talent.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta un informe completo en donde se podrá ver detalladamente cada aspecto trabajado durante la investigación hecha por el psicólogo pasante en Fundación delamujer, este documento presenta la realización de cada uno de los objetivos así como se resalta la importancia del área Comercial como eje central de la investigación realizada, del mismo modo esta investigación de pasantía se llevó a cabo durante seis meses en donde el psicólogo aparte de realizar el estudio ya mencionado también tenía dentro de sus funciones y responsabilidades apoyar cada uno de los procesos bajo la Dirección de Atracción de Talentos, finalmente esta pasantía desarrollada por el psicólogo permitió que mediante esta experiencia adquiriera y fortaleciera cada una de sus competencias personales profesionales mediante la praxis realizada.

JUSTIFICACIÓN

A partir del contexto colombiano y más del mercado microfinanciero del país en donde día a día la competencia da a conocer las necesidades que desde Talento Humano se hacen evidentes para poder ingresar en el mercado financiero de la región, es por esto que Fundación de la mujer decide implementar una prueba piloto basada en la mejora del proceso de selección en donde se tiene en cuenta el área comercial como corresponsable del proceso mencionado del Core de la organización, así mismo la labor del estudiante en formación de psicología que está apoyando este proceso es fundamental en el desarrollo y fortalecimiento del proceso de selección con el fin de poder generar un mayor impacto en esta área.

Es significativo mencionar que para que este proceso de selección mejorado tenga éxito y por ende aceptación dentro de la organización, es necesario basarse en el concepto de selección de personal como un proceso psicosocial que se desarrolla en la empresa a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo. Por tanto, este proceso comprende dos tipos de decisiones, tanto aquella orientada a incorporar nuevos miembros a una organización como aquella otra dirigida a cambiar de posición a las personas dentro de la propia empresa (Bretones & Rodríguez, 2008).

Finalmente es por ello por lo que se hace necesario la evaluación de esta prueba piloto por medio de un psicólogo pasante o profesional de psicología que tenga como objeto la evaluación y diagnóstico de dicha prueba y con ello visualizar la aceptación y viabilidad del proceso mejorado de selección en Fundación de la mujer.

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

En la década de los 80's en Colombia, surgieron las primeras entidades, inspiradas por la declaratoria de la ONU de la "Década de la Mujer", con el objetivo de crear un sistema financiero que funcionara para la mayoría, capaz de permitir a millones de personas superar condiciones de pobreza y mejorar el nivel de vida de la población. Era evidente la desigualdad de la mujer para acceder a recursos financieros, garantías y servicios de capacitación e información.

Motivadas e inspiradas en hacer realidad ese sueño de ayudar a las mujeres pobres que no tenían acceso a recursos financieros para fortalecer sus pequeños emprendimientos y así lograr mejorar sus condiciones de vida, y aunque éste parecía etéreo requería ser posible, en el año de 1986 se creó en Bucaramanga Fundación de la mujer (antes Fundación Mundial de la Mujer), con

un patrimonio de 65 mil pesos de la época y el apoyo decidido de un grupo de mujeres profesionales de la ciudad, siguiendo los lineamientos y directrices de Women's World Banking, de trabajar por la mujer de bajos ingresos. Haciendo uso de algunas ventajas comparativas que como ESAL (Entidad Sin Ánimo de Lucro) tiene para producir servicios financieros encauzados a clientes marginales, su mayor proximidad con los clientes, su mejor acceso a la información y la utilización de mecanismos no formales de expansión, creación de productos financieros y no financieros que reconocen las características propias de sus clientes, Fundación de la mujer se constituyó en pocos años en una institución rentable y sostenible capaz de mantener un crecimiento explosivo en la prestación de servicios financieros a las microempresas del país. Fue pionera en el desarrollo e implementación de tecnologías de microcrédito exitosas que hoy se reconocen a nivel mundial, lo cual le permitió mantener las pérdidas por falta de pago de los préstamos otorgados a niveles incluso muy inferiores a la tasa de morosidad en la banca comercial; así como también en el ofrecimiento de productos de microseguros. Una vez adquirida la disciplina y alcanzada la viabilidad financiera de la institución, y el acceso a recursos de fondeo suficientes, provenientes de la banca tradicional tanto a nivel local como internacional, así como también, logradas las oportunidades de diversificación de cartera que la llevaron a una mayor disposición para aceptar riesgos, se dio inicio al plan de expansión de la cobertura geográfica, teniendo hoy presencia en 29 de los 32 departamentos del país.

Más de 31 años de funcionamiento consolidan la institución como la institución microfinanciera no regulada más grande y representativa del país. Su cobertura geográfica, la profundidad y el alcance de sus operaciones, así lo demuestran. Su misión ha sido impulsar el desarrollo económico y social preferiblemente de mujeres emprendedoras de bajos ingresos, ofreciendo productos y servicios financieros responsables, caracterizándose por su enfoque de

protección y servicio al cliente, implementando estándares universales de desempeño, tales como: prevención del sobreendeudamiento, transparencia y precios responsables, prácticas apropiadas de cobro, comportamiento ético del personal, mecanismos de quejas y reclamos, privacidad de los datos del cliente, diseño y distribución apropiada de productos y servicios.

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar el impacto de la prueba piloto en relación con los procesos de selección del área de Talento Humano bajo la Dirección de Atracción de Talentos en la empresa Fundación de la mujer.

Objetivos específicos

1. Apoyar la Dirección de Atracción de Talentos en relación con los procesos de selección comercial con el cliente interno-colaborador.
2. Evaluar la eficiencia del proceso de selección mejorado por medio de un instrumento semiestructurado.
3. Analizar los resultados del instrumento semiestructurado en relación con la eficacia de este proceso de selección mejorado.

MARCO TEÓRICO

En un mundo competitivo y más en el mercado de las finanzas Fundación de la mujer como entidad financiera del sector ha logrado ver la necesidad del actuar del profesional de psicología en el área de Talento Humano y específicamente bajo la Dirección de Atracción de Talento.

Actualmente esta dirección está siendo inmersa en gestión de cambios organizacionales y estructurales relacionados en su proceso de selección enfocado en el área comercial, para iniciar una intervención y evaluación en atracción de talento es relevante contar con referentes teóricos actuales en contexto en donde estos permitirán llevar a cabo los objetivos planteados.

Por esta razón es adecuado mencionar en un primer momento que según Chiavenato (2002) una de las áreas que más cambios experimenta es el área de Talento Humano y dichos cambios siempre parten del hecho de sustituir el nombre del área de Recursos Humanos por gestión del talento Humano.

En la época actual del conocimiento y la información, un proceso estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual y junto a ello la importancia de seleccionar el mismo que se diferencian de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, ya que este tiende a ser intangible presentando rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovador (Bravo, Jaramillo, & Mejía, 2006).

Es por ello que desde la visión de Peña (1993) en donde proyectaba las organizaciones y los procesos desde Talento Humano de una manera sinérgica y actualizada esta perspectiva futurista se adecua al siglo XXI, ya que es clave en el tiempo cada palabra mencionada donde decía que los planes desde TH siempre debe ser proyectados a corto y largo plazo pues esto permite

conocer vacantes a futuro con cierta precisión y con ello conducir cada proceso de selección de forma lógica y ordenada; del mismo modo es relevante siempre cerciorarse que los candidatos deben ser perennemente enfocados en las competencias y sobre todo en un buen equipo del proceso de selección que se base en la ética y el liderazgo por encima de la demanda o presión de conseguir una persona para el cargo.

Pulido (2014) en su investigación menciona de manera crítica que examinen en todo Latinoamérica como los procesos de selección y sus actualizaciones infieren en cada organización de sectores industriales y financieros de la región , es por ello que refiere que siempre y cuando no desnaturalicen la selección de personal en regiones como América Latina estas seguirán en mora de adelantarse, hay que tener en cuenta que las primeras maneras de formular el ejercicio crítico que se presentaron están producidas en su mayoría en las sociedades del Atlántico Norte, tanto la apropiación creativa de estas críticas que se lleve a cabo en el resto del mundo, como el debate académico sobre las maneras locales de hacer la selección de personal, seguramente redundarán en procesos de selección mejores y en regulaciones apropiadas para cada contexto en relación a una necesidad de estudio y profundización, por eso el cambio y realización de un muy buen proceso de selección es urgente y necesario para la comunidad latina.

Por eso Arnold y Randall (2012) mencionan que los psicólogos que trabajan en ambientes organizacionales dan a conocer la importancia de llevar a cabo una investigación rigurosa al evaluar varios enfoques en la selección de personal, así mismo destacan que el uso de la tecnología en el proceso de selección ha transformado la manera en que las personas solicitan un trabajo. De igual manera Gonzales (2015) trae a colación un aspecto muy importante en relación con el proceso de selección, alude que el primer paso en todo proceso de análisis es la recogida de

información, por medio de esta se lleva un procedimiento no lineal, un ejemplo claro es la observación directa.

De acuerdo con lo dicho anteriormente se menciona en un primer momento que el proceso de selección según la Pontificia Universidad Javeriana (s.f) es:

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: a. Adecuación del hombre al cargo b. Eficiencia del hombre en el cargo (pág.8).

Adicionalmente en el proceso de selección se menciona algunas técnicas que permiten generar un procedimiento mucho más completo, un ejemplo de ella es el Assessment Center, dicha técnica combina ejercicios de simulación y otros procedimientos diseñados para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo, además del uso de determinados tests por ejemplo., habilidades cognitivas o personalidad y de entrevistas, se realizan ejercicios situacionales, como el role-playing, discusiones grupales o el test in basket (Alonso, Cuadrado & Moscoso, 2015).

Así mismo Bravo, Jaramillo y Mejía (2006) indican otro aspecto importante a tener en cuenta como lo son los procesos estratégicos en Talento Humano, estos están involucrados de cierta forma en el ámbito formativo en donde la gestión del conocimiento va enfocada a la búsqueda o hallazgo de competencias corporativas e individuales en los colaboradores de cada organización, del mismo modo afirma que dichas competencias no se limitan al proceso de

capacitación en el sentido estricto de la palabra; sino que ellas permiten articular todos los subsistemas de la gestión del personal (talento humano) a resultados globales, conservando cada uno su dinámica y características internas propias. En relación con los subsistemas de la gestión del personal se menciona la selección, formación, evaluación, ascenso, plan de carrera y reconocimiento (certificación), como subsistemas unificados a través de las competencias que integran y potencian al aprendizaje organizacional.

Es por esto que Alles (2008) da a conocer como el direccionamiento estratégico desde Recurso Humano(Talento Humano) ha venido teniendo un cambio vertiginoso, un ejemplo claro es el hecho de llamar en algunas ocasiones Capital Humano este capital se fundamenta en dos motivos, en un primer momento involucra a las personas como capital de cada organización, así mismo el reconocimiento del verdadero lugar de las personas, del mismo modo Alles alude que realmente debemos llamarlo Recursos Humanos Estratégicos siempre basándose en conceptos económicos por el devenir de los negocios, por esto es que surge la necesidad desde el Recurso Humano y las compañías cambiar el paradigma estratégico y adentrarse en la implementación de Gestión por competencias desde el recurso teniendo como fin el incursionamiento organizacional de cada empresa en el mercado global y exitoso, finalmente nos recuerda Alles que este Recurso Humano Estratégico es realmente estrategia de negocio teniendo un único y fundamental propósito y es ayudar desde esta área al empresario en el éxito de sus negocios.

Así mismo cada organización debe tener en cuenta el rol importante que tiene que cumplir la persona encargada en donde las funciones y responsabilidades se basan desde el cargo de especialista en la administración de Talento Humano, este profesional debe tener en cuenta las siguientes tareas basadas en la competencia estratégica que hoy en día enmarca la industria mundial, en primera instancia debe diseñar estrategias para la fuerza laboral integradas a las

estrategias y metas de la empresa, así mismo mejorar la función del Talento Humano en iniciativa de cambio importante como: planeación estratégica, fusiones y adquisiciones, implantación de sistemas y reorganización/recorte de personal, una tercera tarea es ganarse el derecho a tener un lugar en la mesa corporativa, crear conciencia y/o aumentar la comprensión del negocio, entender las finanzas y las utilidades y por último ayudar a los gerentes de línea a lograr sus metas, con ello cada persona encargada de Talento Humano de ahora en adelante debe integrar hoy sus metas con las de la organización concentrándose en expandir su participación estratégica y corporativa con énfasis en agregar valor y con ello demostrar que pueden producir un rendimiento sobre la inversión para sus programas (Wayne & Noe, 2005).

Del mismo modo para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en esta organización y desde el área de Talento Humano, es importante conocer la motivación como enlace directo de la gestión del conocimiento basada en competencias y subsistemas de gestión del aprendizaje organizacional y su influencia psicológica contextual en cada aspecto evaluado en el cambio estructural del proceso de selección mejorado, es por ello que la motivación es uno de los tantos conceptos estudiados en el campo de la psicología, el cual está relacionado con el grado de compromiso de una persona frente a determinada actividad., la motivación en el ámbito laboral es un proceso en el cual se puede ocasionar, activar, orientar, encaminar y mantener la conducta de un individuo hacia la ejecución de objetivos previamente planeados y esperados. Por ello, es de interés ver los factores motivacionales que estimulan la acción humana, ya que por medio del manejo de estos, los administradores del talento humano pueden operar estos elementos con el propósito de que su entidad u organización cuente con ventaja competitiva en el mercado reflejando que cada talento vinculado a la organización se muestre empoderado, motivado y tenga satisfacción laboral (Roussel, 2000).

Bedodo y Giglio (2006) afirma que:

Las organizaciones con la motivación desde una perspectiva organizacional - laboral debe entenderse como voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, así mismo desde la teoría en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador (p. 22).

Continuando con el desarrollo de los objetivos un aspecto no menos importante y que hay que tener en cuenta para el cumplimiento y óptimo resultado de todo lo anteriormente hablado es la evaluación del impacto que ha tenido el proceso mejorado de selección en Fundación de la mujer, para ello es relevante comprender la satisfacción con la cual cada persona involucrada en el proceso ha percibido y hecho interiorización de este nuevo procedimiento y la aceptación del mismo, por ello Hernández, Martínez y Patlan (2013) mencionan que la satisfacción laboral en cada entidad es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral así mismo como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo.

De la misma forma este proceso mejorado de selección que tiene variables y aspectos importantes ya dichos, siempre va enfocado a generar un bienestar organizacional en el trabajo y con ello brindar un proceso actualizado y estandarizado como lo demanda el ambiente financiero, el Ministerio de Educación (2009) dice que una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, pues son éstos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la

manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional, de ahí la importancia del diseño, gestión, implementación, aplicación de metodologías y desarrollo del Plan de Bienestar e Incentivos acorde con las políticas estatales de administración del talento humano. El programa de Bienestar Laboral, debe pretender la satisfacción de las necesidades de los empleados, concebidas en forma integral en sus aspectos; biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación, del mismo modo este bienestar se relaciona con los objetivos planteados ya que la evaluación de este proceso mejorado de selección y todo lo que conlleva esto origina una mejora continua y bienestar del área comercial la cual es la directamente involucrada en este proceso mejorado que se ha mencionado.

Finalmente este proceso mejorado de selección se va a evaluar teniendo en cuenta los objetivos planteados y por ende lo que dice la teoría en donde Tyler (2000) expuesta en el artículo de Cabrera (2005) menciona que por los años sesenta conforman el escenario propicio para el diseño de un nuevo modelo evaluativo que enfila el proceso a comprobar y mejorar la eficacia de los programas educativos y organizacionales; de esta manera la evaluación se convierte en una forma de investigación pedagógica- empresarial aplicada que pretende valorar el éxito de un programa de acuerdo a criterios establecidos que contribuyan a la toma de decisiones para establecer acciones de mejora, así se llega a un concepto de evaluación que la considera como el proceso de recopilación y análisis de información relevante en que apoyar un juicio de valor sobre la entidad evaluada que sirva de base para una eventual toma de decisiones, adicionalmente la evaluación como proceso incluye diversos tipos de actividades: obtener información, análisis de

la información y toma de decisiones, también implica un juicio de valor a partir de los criterios que maneja el evaluador ya que el proceso está en función de la objetividad de la toma de decisiones.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación, se describe de manera detallada y clara el procedimiento hecho con base en los objetivos anteriormente planteados en la pasantía realizada por el psicólogo practicante en Fundación de la mujer, así mismo al final de este apartado se dará a conocer los procesos apoyados desde la Dirección de Atracción de Talentos bajo la supervisión de las Líderes encargadas.

Población Cubierta

En la Pasantía como modalidad de grado en la empresa Fundación de la mujer se llevó a cabo un proceso evaluativo para medir el impacto de la prueba piloto llevada a cabo el año pasado entre el área comercial y Talento Humano este procedimiento tuvo tres fases en un primer momento la creación del formulario o instrumento, una segunda fase fue la aplicación del mismo y por último el análisis de los resultados obtenidos, para ello se debió partir del total colaboradores activos con los que contaba la Organización en nómina, actualmente se cuenta con 2193 trabajadores de la compañía de los cuales para la fecha de evaluación se tomó una muestra no probabilística de 64 colaboradores (escogidos por sus resultados desde la máscara de indicadores en cada Regional) para la aplicación del formulario - instrumento semiestructurado direccionados a las gerencias Talento Humano y Comercial, inicialmente desde la Gerencia Comercial se tomó muestra de Cargos como Directores de Oficina, Directores Zonales y Directores Regionales, del mismo modo desde la Gerencia de Talento Humano se tomó de muestra a las Líderes y

Coordinadores Regionales del país, finalmente hay que tener en cuenta que para la fecha el cargo de Director Zonal ya no existe como centro de costos por ende ahora hay solo Directores Regionales y de Oficina.

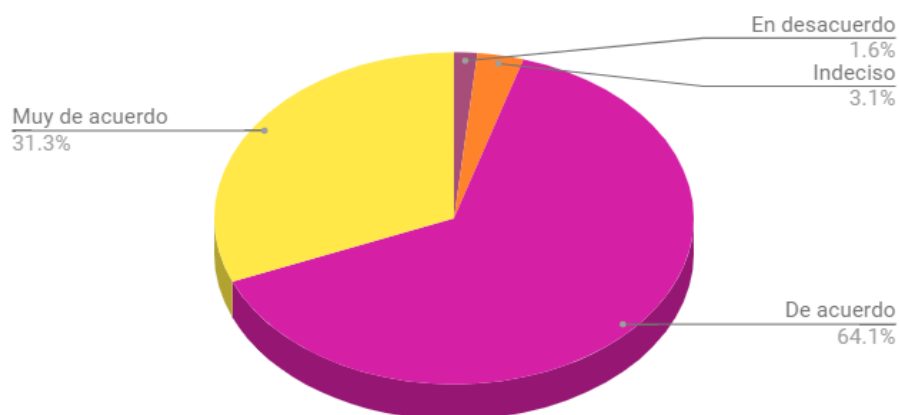
Resultados

En este apartado se dará a conocer de manera de categórica y grafica los resultados obtenidos mediante el formulario evaluativo aplicado a la muestra ya mencionada, estos resultados están de manera cualitativa y cuantitativa en relación a las preguntas del instrumento mencionado, de la misma forma es relevante referir que debido a Seguridad de la Información y Riesgo Operativo este instrumento fue creado desde la herramienta formulario de Google ya que es el único formato que por Reglamento Interno de Trabajo es aceptado de manera directa por colaboradores internos de esta entidad financiera, finalmente los resultados anteriormente mencionados serán explicados de manera sintética y por apartados del formulario aplicado a los colaboradores.

CATEGORIZACIÓN CUANTITATIVA

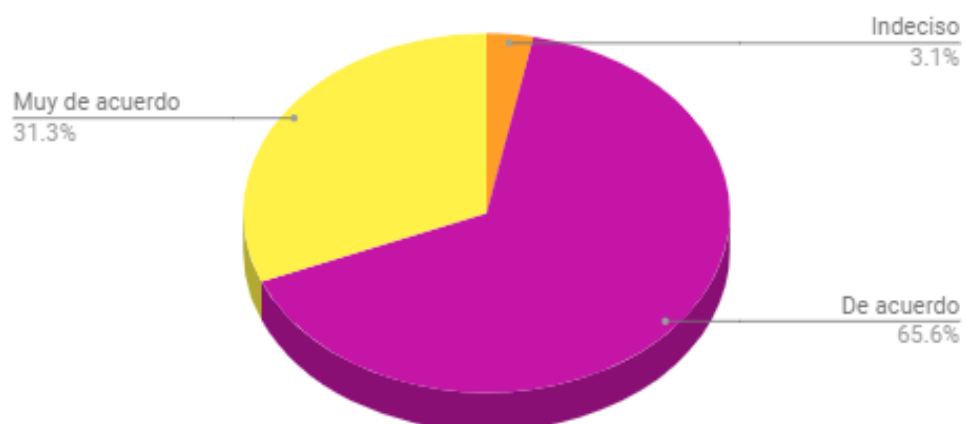
Apartado # 1 - CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

¿ Logro entender la importancia de este proceso mejorado de selección?



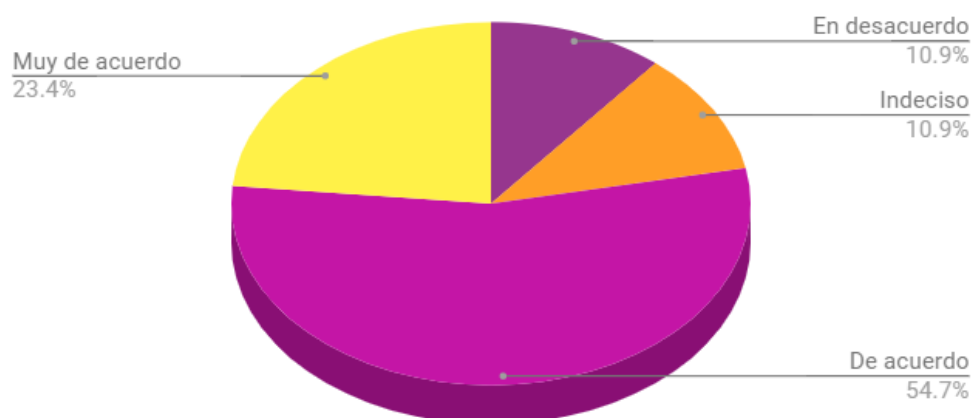
Gráfica 1.1 En relación con la muestra de 64 colaboradores en cumplimiento de objetivos bajo la primera pregunta se evidencia que en la serie **muy en desacuerdo** 0 personas respondieron, **en desacuerdo** 1 persona equivalente a 1.6%, **indeciso** 3 personas correspondiente a 3.1%, **de acuerdo** 41 personas equivalente a 64.1% y finalmente **muy de acuerdo** 20 personas correspondiente a 31.3% del total de la muestra.

¿Reconozco los cambios que se efectuaron en relación al proceso de selección?



Gráfica 1.2 En relación con la muestra de 64 colaboradores en cumplimiento de objetivos bajo la segunda pregunta se evidencia que en la serie **muy en desacuerdo** y **desacuerdo** 0 personas respondieron, **indeciso** 2 personas correspondiente a 3.1%, **de acuerdo** 42 personas equivalente a 65.6% y finalmente **muy de acuerdo** 20 personas correspondiente a 31.3% del total de la muestra.

¿ He podido aplicar el nuevo proceso mejorado de selección con facilidad?



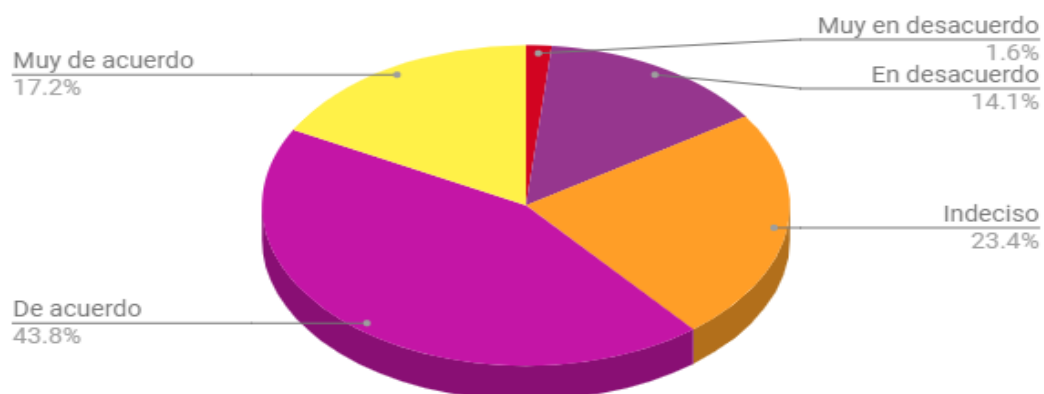
Gráfica 1.3 En relación con la muestra de 64 colaboradores en cumplimiento de objetivos bajo la tercera pregunta se evidencia que en la serie **muy en desacuerdo** 0 personas respondieron, **en desacuerdo** 7 personas equivalente a 10.9%, **indeciso** 7 personas correspondiente a 10.9%, **de acuerdo** 35 personas equivalente a 54.7% y finalmente **muy de acuerdo** 15 personas correspondiente a 23.4% del total de la muestra.

**Apartado # 2 –
METODOLOGÍA**



Gráfica 2.1 En relación con la muestra de 64 colaboradores en metodología bajo la primera pregunta se evidencia que en la serie **muy en desacuerdo** 1 persona respondió y esto equivale al 1.6%, **en desacuerdo** 2 personas equivalente a 3.1%, **indeciso** 5 personas correspondiente a 7.8%, **de acuerdo** 38 personas equivalente a 59.4% y finalmente **muy de acuerdo** 18 personas correspondiente a 28.1% del total de la muestra.

¿ Siento que los tiempos de respuesta en relación al proceso mejorado de selección se han fortalecido?



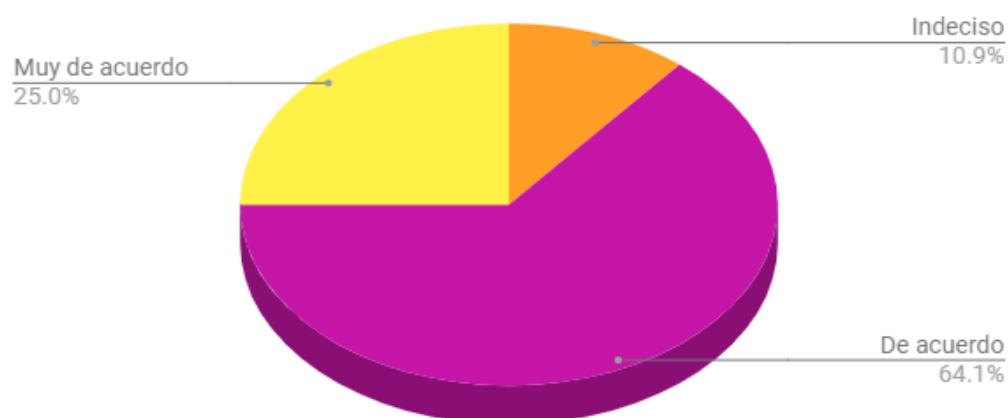
Gráfica 2.2 Con relación a la muestra de 64 colaboradores en metodología bajo la segunda pregunta se evidencia que en la serie **muy en desacuerdo** 1 persona respondió y esto equivale al 1.6%, **en desacuerdo** 9 personas equivalente a 14.1%, **indeciso** 15 personas correspondiente a 23.4%, **de acuerdo** 28 personas equivalente a 43.8% y finalmente **muy de acuerdo** 11 personas correspondiente a 17.2% del total de la muestra.

Apartado # 3 - ASPECTOS GENERALES



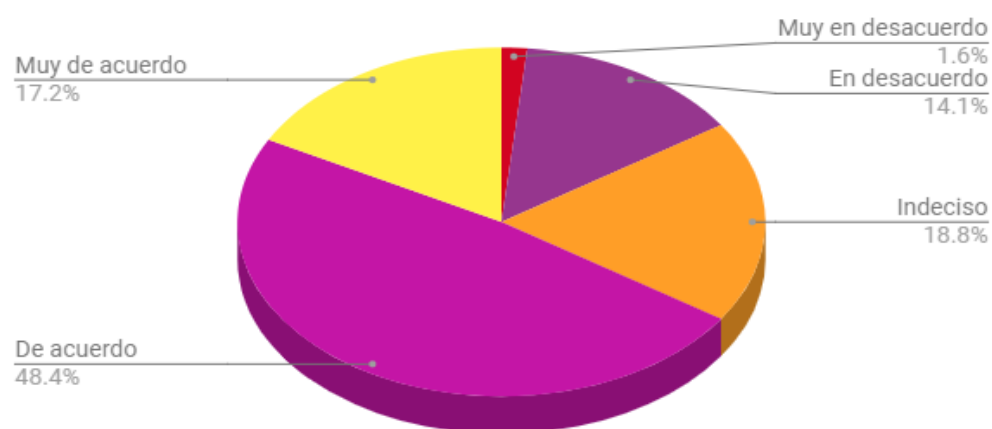
Gráfica 3.1 En relación con la muestra de 64 colaboradores en aspecto general bajo la primera pregunta se evidencia que en la serie **muy en desacuerdo** nadie respondió, **en desacuerdo** 3 personas equivalente a 4.7%, **indeciso** 6 personas correspondiente a 9.4%, **de acuerdo** 41 personas equivalente a 64.1% y finalmente **muy de acuerdo** 14 personas correspondiente a 23.4% del total de la muestra

¿ He tenido una adecuada aceptación a este proceso mejorado de selección?



Gráfica 3.2 Con relación a la muestra de 64 colaboradores en aspecto general bajo la segunda pregunta se evidencia que en la serie **muy en desacuerdo** y **desacuerdo** 0 personas respondieron, **indeciso** 7 personas correspondiente a 10.9%, **de acuerdo** 41 personas equivalente a 64.1% y finalmente **muy de acuerdo** 16 personas correspondiente a 25% del total de la muestra.

¿ Este proceso mejorado de selección ha cumplido con mi expectativa?

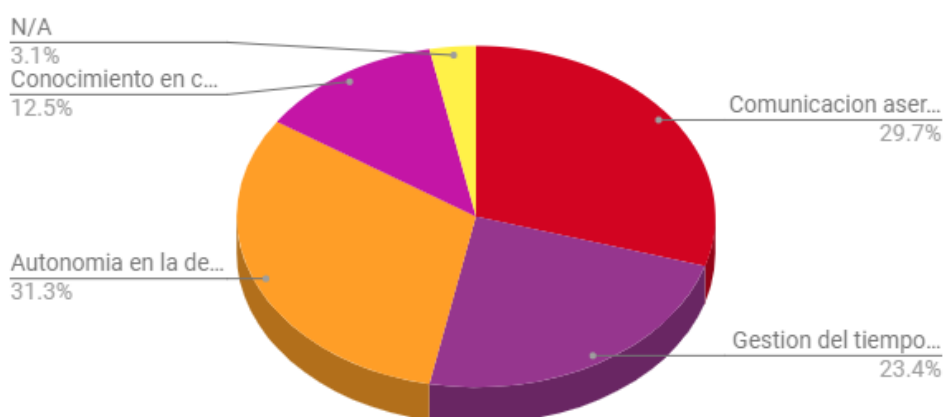


Gráfica 3.3 Con relación a la muestra de 64 colaboradores en aspecto general bajo la tercera pregunta, se evidencia que en la serie **muy en desacuerdo** 1 persona respondió y esto equivale al

1.6%, **en desacuerdo** 9 personas equivalente a 14.1%, **indeciso** 12 personas correspondiente a 18.8%, **de acuerdo** 31 personas equivalente a 48.4% y finalmente **muy de acuerdo** 11 personas correspondiente a 17.2% del total de la muestra.

CATEGORIZACIÓN CUALITATIVA

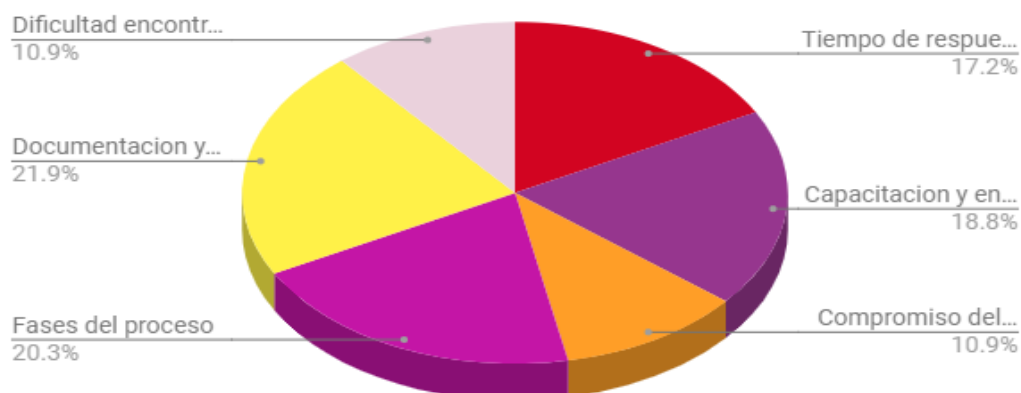
1. ¿Qué aspectos positivos has logrado evidenciar en este tiempo que lleva el proceso mejorado de selección?



Gráfica 4.1 En relación a la muestra de 64 colaboradores en categorización cualitativa bajo la primera pregunta se evidencia que en la categoría **Comunicación asertiva** 19 personas respondieron que corresponde al 29.7%, **en Gestión del tiempo y trabajo en equipo** 15 personas equivalente a 23.4%, **en autonomía en la decisión de su equipo** 20 personas correspondiente a 31.3%, **en conocimiento de competencias comerciales básicas** 8 personas equivalente a 8.5% y finalmente **No Aplica** 2 personas correspondiente a 3.1% del total de la muestra.

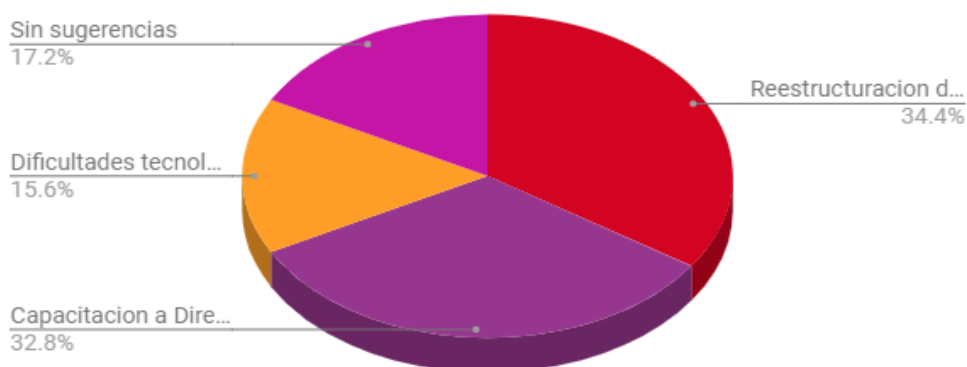
Gráfica 4.2 En relación a la muestra de 64 colaboradores en categorización cualitativa bajo la

2. ¿ Que aspectos por mejorar crees que se podrían fortalecer?



segunda pregunta se evidencia que en la categoría **Tiempo de respuesta** 11 personas respondieron que corresponde al 17.2%, **en Capacitación y entrenamiento** 12 personas equivalente a 18.8%, **en compromiso del área comercial** 7 personas correspondiente a 10.9%, **en fases del proceso** 13 personas equivalente a 20.3%, **en documentación y requisitos** 14 personas que equivale a 21.9% y finalmente **en dificultad encontrada-comunicación no efectiva** 7 personas correspondiente a 10.9% del total de la muestra.

3. Si tienes alguna sugerencia o recomendación mencionala, y al mismo tiempo coloca una posible solución



Gráfica 4.3 Con relación a la muestra de 64 colaboradores en categorización cualitativa bajo la tercera pregunta se evidencia que en la categoría **Reestructuración de requisitos** 22 personas respondieron que corresponde al 34.4%, **en Capacitación a directores del área comercial** 21 personas equivalente a 32.8%, **en dificultades tecnológicas** 10 personas correspondiente a 15.6%, y finalmente **sin sugerencia** 11 personas correspondiente a 17.2% del total de la muestra.

Descripción de procesos de apoyo.

Proceso de selección cliente - interno - Ascensos.

Proceso por el cual el psicólogo pasante realiza apoyo directo de procesos de ascenso en su mayoría de asesores comerciales a directores de oficina, este proceso básicamente constaba de cinco momentos, en un primer momento estaba el diligenciamiento del formato de hoja de vida institucional, un segundo paso es la elaboración de máscara de resultados comerciales con el fin de validar si efectivamente se ajusta o no al perfil de cargo, un tercer momento consta de diferentes

evaluaciones en donde el jefe inmediato o Director Regional hace la validación mediante una prueba técnica, después entraría a participar Talento Humano con la entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas y las respectivas consultas de DATA, VIGÍA Y TOPAZ, un cuarto momento está enfocado en el estudio de seguridad (referenciación, visita domiciliaria, antecedentes y poligrafía) y finalmente después de haber pasado por cada uno de los filtros se hace la novedad para ingresar a entrenamiento y con ello la carta de notificación de ascenso y reconocimiento familiar.



Gráfica 5.1 Con relación a los procesos apoyados se evidencia que durante los meses de Julio hubo 2 procesos de ascenso que equivalen al 22,2% y en Agosto hubo 7 procesos de ascenso que equivalen al 77,8%.

Proceso de selección externo - Regional Andina Santander y Norte de Santander de Talento Humano.

En un primer momento el apoyo del psicólogo pasante iba desde el reclutamiento por medio de plataformas web como el empleo y computrabajo, hasta el sondeo telefónico y validación de

cargo de asesores comerciales y directores de oficina, del mismo modo apoyaba en todo lo que tenía que ver con contratación, estudios de seguridad, documentación, seguimiento, referenciación, consultas y trabajo en equipo junto con una temporal quien se encargaba de reclutar hojas de vida para cargo director de oficina con perfil táctico y estratégico, finalmente el practicante tenía la responsabilidad de tomar cada candidato elegido y hacer toda la operatividad y por ende entregar carpeta de contratación a nómina teniendo en cuenta la ruta del mes presentado.



Gráfica 5.2 Con relación a los procesos apoyados se evidencia que durante los meses de Septiembre hubo 2 procesos de selección externo que equivalen al 40%, en Octubre hubo 2 procesos de selección externo que equivalen al 40% y en Noviembre hubo 1 proceso de selección externo que equivale al 20%.

Apoyo en procesos Regionales de estudios de seguridad

Junto con las Regionales de Talento Humano se hace prorratio de cada estudio de seguridad solicitado con relación a los candidatos que participaron en el proceso de Fundación de la mujer, así mismo el practicante estaba a cargo de registrar kits institucionales que desde la Dirección de Atracción de Talentos se debe entregar a cada nuevo integrante de esta gran familia.



Gráfica 5.3 Con relación a los procesos apoyados se evidencia que durante los meses de Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre hubo 1 prorratio mensual de estudios de seguridad que equivalen al 20% cada uno de los meses.

Entrevista de Retiro

Adicionalmente durante el transcurso de la pasantía se presentaron renunciaciones voluntarias con relación al área comercial de la Regional Andina Santander y Norte de Santander en este proceso se llevó a cabo un apoyo directo a entrevistas de salidas de colaboradores, así mismo el

formato manejado siempre se basó en el formulario de Google vía online que fue creado desde la Dirección de Fábrica TH.



Gráfica 5.4 Con relación a los procesos apoyados se evidencia que durante los meses de Septiembre hubo 3 entrevistas de retiro que equivale al 21,4%, Octubre hubo 4 entrevistas de retiro que equivalen al 28,6%, Noviembre hubo 5 entrevistas de retiro que equivalen al 35,7% y finalmente en Diciembre hubo 2 entrevistas de retiro que equivalen al 14,3%

Descriptivos de cargo

Durante el transcurso de la pasantía se hizo apoyo con relación a la actualización del manual de funciones esto conllevó a la elaboración y estructuración del mismo por medio de un formato estructurado a cada gerencia, este formato previamente fue estandarizado desde Talento

Humano y se debió continuar con el seguimiento de cada área y por ende generación de más de 140 descriptivos de cargo que actualmente se encuentran en proceso.

Evaluación Líderes Regionales de Talento Humano

Con el fin de poder tener la percepción del área comercial (Directores Regionales y Directores de Oficina) en relación cada Regional de Talento Humano se decidió crear un formulario que permitiera evaluar cuál era la trazabilidad o visión que el área comercial tenía con cada Regional, para ello el psicólogo pasante creó este formulario con el fin de evaluar a cada Regional tomando como muestra 40 colaboradores del área comercial, finalmente se evaluó e interpretó cada formulario realizado generando resultados en informe presentado a la Dirección de Atracción de Talentos y por ende Gerencia de Talento Humano.

Evaluación Directores de Gerencia Talento Humano

Del mismo modo se creó un formulario evaluativo para medir la percepción y gestión que tienen las once gerencias de Fundación de la mujer hacia cada Dirección (*Atracción de Talentos, Cultura y Cambio, Fábrica TH y Fidelización*) de Talento Humano, actualmente el formulario ya está creado junto con el Gerente de Talento Humano y falta su aplicación a las diferentes gerencias de la compañía.

DISCUSIÓN

Durante el proceso de pasantía realizado por el estudiante de psicología se evidenció que los objetivos en un primer momento fueron generales y macro sistémicos, pero al transcurrir la

práctica y actividades desarrolladas por parte del practicante se daba a conocer que realmente estos objetivos abarcan una parte importante de la acción del psicólogo, es decir que podrían traer consigo el desarrollo de otros objetivos que no se vieron planteados en un primer momento por ejemplo, la evaluación general e integral de todas las Direcciones de Talento Humano y su impacto directo en las diferentes gerencias, sin embargo algo relevante que se pudo evidenciar durante el transcurso de la pasantía es la necesidad mediática que hay por el empoderamiento comercial hacia su responsabilidad como coautores del proceso de selección mejorado, en conclusión estos objetivos siempre estuvieron acorde a las competencias y funciones básicas del psicólogo pasante dando a conocer que la realidad financiera está acorde a los lineamientos de Talento Humano enfocados en la atracción de talento.

Es importante mencionar que el desarrollo adecuado de la práctica siempre se llevó a cabo bajo una relación directa con la teoría consultada, es por ello que desde la experiencia adquirida se reflejó como el área de Talento Humano es realmente un área flexible y cambiante a cada momento en los contextos financieros y de atracción los cuales están ligados a la demanda y actualización de procesos que en algún momento fueron estandarizados, tal como menciona Chiavenato (2002) en donde alude que una de las áreas que más cambios experimenta es el área de Talento Humano y dichos cambios siempre parten del hecho de sustituir el nombre del área de Recursos Humanos por gestión del talento Humano, así mismo en contexto Fundación de la mujer siempre se tiene el principio de rescatar el talento que se tiene basado en la experiencia y confianza que como familia se les ha dado a cada colaborador, esto concuerda con que el conocimiento es un proceso estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones como lo es el capital

intelectual y junto a ello la importancia de seleccionar el mismo que se diferencian de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos (Bravo, Jaramillo, & Mejía, 2006).

Durante el inicio de la pasantía se pudo inferir mediante la observación directa como dos meses antes de la llegada del pasante el proceso de selección tuvo un cambio mejorado basado en una prueba piloto, en donde se tenía como objetivo la corresponsabilidad de dos áreas que como Core de entidades financieras decidieron esquematizar en contexto colombiano y mediante corporaciones evaluativas el proceso de selección más idóneo que se basara en las competencias que realmente se ajustan al cargo y necesidad de la organización, tal como dijo Pulido (2014) en su investigación en donde de manera crítica sugiere que examinen en todo Latinoamérica como los procesos de selección y sus actualizaciones infieren en cada organización de sectores industriales y financieros de la región , es por ello que refiere que siempre y cuando no desnaturalicen la selección de personal en regiones como América Latina estas seguirán en mora de adelantarse, hay que tener en cuenta que las primeras maneras de formular el ejercicio crítico que se presentaron están producidas en su mayoría en las sociedades del Atlántico Norte, tanto la apropiación creativa de estas críticas que se lleve a cabo en el resto del mundo, como el debate académico sobre las maneras locales de hacer la selección de personal, seguramente redundarán en procesos de selección mejores y en regulaciones apropiadas para cada contexto en relación a una necesidad de estudio y profundización, por eso el cambio y realización de un muy buen proceso de selección es urgente y necesario para la comunidad latina.

De igual manera Gonzales (2015) trae a colación un aspecto muy importante en relación al proceso de selección alude que el primer paso en todo proceso de análisis es la recogida de información, por medio de esta se lleva un procedimiento no lineal, un ejemplo claro es la observación directa, esta observación va enfocada en el proceso de selección llevado a cabo desde

el área comercial y como la “ Clínica de Ventas” ha permitido de manera satisfactoria evidenciar comportamientos y competencias basadas en los cargos comerciales, ya que su evaluación permite de manera satisfactoria tener parámetros basados en algunas técnicas como por ejemplo el Assessment Center, dicha técnica combina ejercicios de simulación y otros procedimientos diseñados para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo, además del uso de determinados test por ejemplo., habilidades cognitivas o personalidad y de entrevistas, se realizan ejercicios situacionales, como el role-playing, discusiones grupales o el test in basket (Alonso, Cuadrado ,& Moscoso, 2015).

Este proceso mejorado de selección se inició teniendo en cuenta que desde el área de Talento Humano se quería cambiar el impacto de esta gerencia a las otras gerencias de la compañía, por ello decidieron realizar procesos estratégicos que permitieran desde las competencias y valores corporativos enfocarse en las competencias específicas de cargo comercial y estas estructurarlas en el nuevo proceso de selección mejorado, tal como Bravo, Jaramillo y Mejía (2006) indican que otro aspecto importante a tener en cuenta son los procesos estratégicos en Talento Humano, estos procesos están involucrados de cierta forma en el ámbito formativo en donde la gestión del conocimiento va enfocada a la búsqueda o hallazgo de competencias corporativas e individuales en los colaboradores de cada organización, del mismo modo afirma que dichas competencias no se limitan al proceso de capacitación en el sentido estricto de la palabra; sino que ellas permiten articular todos los subsistemas de la gestión del personal (talento humano) a resultados globales, conservando cada uno su dinámica y características internas propias.

En el transcurso del proceso el pasante se logró dar cuenta de cómo la estructura organizacional ha hecho de esta familia como lo es Fundación delamujer una entidad con sentido humano, con líderes y Gerentes estratégicos y tácticos que cuentan con la sinergia y mirada

sistémica de la realidad que hoy en día cobija a cada empresa del sector financiero, así mismo cada persona es un talento competente que realmente se basa en tres competencias básicas la confianza, la comunicación asertiva y apertura al cambio, tal cual como Wayne y Noe (2005) dice que cada organización debe tener en cuenta el rol importante que tiene que cumplir la persona encargada en donde las funciones y responsabilidades se basan desde el cargo de especialista en la administración de Talento Humano, este profesional debe tener en cuenta las siguientes tareas basadas en la competencia estratégica que hoy en día enmarca la industria mundial, en primera instancia debe diseñar estrategias para la fuerza laboral integradas a las estrategias y metas de la empresa, así mismo mejorar la función del Talento Humano en iniciativa de cambio importante como: planeación estratégica, fusiones y adquisiciones, implantación de sistemas y reorganización/recorte de personal, una tercera tarea es ganarse el derecho a tener un lugar en la mesa corporativa, crear conciencia y/o aumentar la comprensión del negocio, entender las finanzas y las utilidades y por último ayudar a los gerentes de línea a lograr sus metas, con ello cada persona encargada de Talento Humano de ahora en adelante debe integrar hoy sus metas con las de la organización concentrándose en expandir su participación estratégica y corporativa con énfasis en agregar valor y con ello demostrar que pueden producir un rendimiento sobre la inversión para sus programas.

Continuando con lo anteriormente dicho es importante aludir la motivación organizacional en donde el área de Talento Humano tuvo un cambio cultural y de liderazgo desde la gerencia y esto trajo consigo una transformación positiva de procesos y por ende desde cada dirección hacia todas las gerencias, así mismo desde el área Comercial se evidenció que cuando se sintieron partícipes del proceso de escoger a sus propios colaboradores demostraron interés en el proceso y trabajo en equipo con el área de apoyo directo, con ello realmente comercial tiene la

responsabilidad compartida de escoger el talento que siempre han requerido tener para desarrollar y cumplir con cada indicador y meta propuesta, esto está acorde a la motivación laboral como un proceso en el cual se puede ocasionar, activar, orientar, encaminar y mantener la conducta de un individuo hacia la ejecución de objetivos previamente planeados y esperados. Por ello, es de interés ver los factores motivacionales que estimulan la acción humana, ya que por medio del manejo de los mismos, los administradores del talento humano pueden operar estos elementos con el propósito de que su entidad u organización cuente con ventaja competitiva en el mercado reflejando que cada talento vinculado a la organización se muestre empoderado, motivado y tenga satisfacción laboral (Roussel, 2000).

Por consiguiente con el desarrollo de los objetivos un aspecto no menos importante y que hay que tener en cuenta para el cumplimiento y óptimo resultado de todo lo anteriormente hablado es la evaluación del impacto que ha tenido el proceso mejorado de selección en Fundación de la mujer, para ello es relevante comprender la satisfacción con la cual cada persona involucrada en el proceso ha percibido y hecho interiorización de este nuevo procedimiento y la aceptación del mismo, por ello Hernández, Martínez y Patlan (2013) mencionan que la satisfacción laboral en cada entidad es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral así mismo como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo.

Finalmente durante el transcurso de esta investigación relacionada a la prueba piloto - mejoramiento del proceso de selección se basó siempre en crear un ambiente de corresponsabilidad y compromiso evaluativo de las dos más grandes gerencias de Fundación de la mujer, con el fin de que estas siempre trabajaran en equipo como colaboradoras que se auto impactan y con esto continuar con el clima organizacional adecuado y competitivo que siempre ha caracterizado y

puesto a la organización como una de las microfinancieras más respetadas e importantes de todo el país, caracterizándose por su bienestar y apoyo a sus colaboradores internos así como el Ministerio de Educación (2009) dice en relación al bienestar laboral que desde una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados en cada entidad, pues son éstos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima organizacional, de ahí la importancia del diseño, gestión, implementación, aplicación de metodologías y desarrollo del Plan de Bienestar e Incentivos acorde con las políticas estatales de administración del talento humano.

CONCLUSIONES

En un primer momento en relación al cumplimiento de los objetivos general y específicos que enmarcaron esta investigación se concluye que de manera satisfactoria y exitosa se estudió, trabajo y cumplió con cada uno de los objetivos propuestos, ya que se evaluó el impacto que traía consigo la prueba piloto en relación al proceso de selección mejorado, así mismo durante todo el transcurso de este proceso el psicólogo pasante estuvo apoyando cada una de las actividades satélites que se mencionaron anteriormente dando a conocer sus competencias y habilidades personales y profesionales que a través de las prácticas lo han fortalecido como futuro psicólogo profesional, del mismo modo logró la construcción de un formulario como instrumento semiestructurado que permitió evaluar la eficiencia con que este nuevo proceso de selección

mejorado ha logrado tener un impacto positivo en la organización y por ende fortalecer el mismo desde la Dirección de Atracción de Talentos hacia la Gerencia Comercial.

Del mismo modo es importante resaltar el acompañamiento y aprendizaje que se recibió de parte de toda la gerencia de Talento Humano y en especial mención a la Dirección de Atracción de Talentos en donde sus profesionales en su mayoría psicólogos siempre se mostraron abiertos a la enseñanza, estudio y fortalecimiento del futuro profesional que actualmente se encuentra a días de poder cumplir con el logro de ser psicólogo, finalmente el pasante se logró dar cuenta de la relevancia de hacer procesos de selección correctos, enfocados en la mejora y sobre todo la exigencia de los mismos en contextos financieros como Fundación de la mujer.

Así mismo en relación al formulario aplicado y teniendo en cuenta los apartados se puede concluir que el área comercial logro entender la relevancia de este nuevo proceso de selección mejorado junto con los cambios que estos traen consigo, del mismo modo manifiestan que aunque es un nuevo proceso de selección este se ha podido realizar de manera fácil teniendo en cuenta que las instrucciones desde un comienzo siempre estuvieron claras, sin embargo cuando se hace referencia a los tiempos de respuesta los colaboradores manifestaron que estos no se han ajustado en relación a la demanda de vacantes, también consideran que tienen el conocimiento básico para poder realizar estos procesos de selección aceptando estos nuevos cambios y que aunque hallan aspectos por fortalecer consideran que inicialmente este proceso de selección mejorado ha cumplido con sus expectativas.

De la misma manera se concluye que hay diferentes aspectos positivos los cuales han fortalecido este proceso de selección mejorado tal como la comunicación asertiva enfocada en el

trabajo en equipo que el área Comercial y Talento Humano desarrollan como corresponsabilidad, así mismo la gestión del tiempo y su mejoramiento continuo, también autonomía en la decisión de su equipo de colaboradores y conocimiento en competencias comerciales básicas.

RECOMENDACIONES

Fortalecer tiempos de respuesta del área comercial hacia el área de Talento Humano con el fin de estandarizar y dar prioridad a cada proceso y solicitud de requerimiento de personal, así mismo con ello fortalecer esos lazos de comunicación basados en el trabajo en equipo y por ende un mayor compromiso del área y con ello poder gestionar el indicador de cumplimiento exigido por la institución.

Capacitación y entrenamiento en relación con los directores de oficina ya que no cuentan con competencias básicas de Talento Humano como proceso de selección (entrevistas, análisis de hoja de vida, y actualización en manejo de herramientas colaborativas junto con el manejo de dispositivos).

Cambio de fases del proceso como uso de canales tradicionales de reclutamiento, reestructuración de prueba de matemáticas, replanteamiento de pruebas psicotécnicas y finalmente un mayor trabajo de campo desde cada Regional de Talento Humano para conocer el contexto del requerimiento de solicitud de personal y flexibilidad en el requisito de libreta militar para el ingreso a la compañía.

Reestructuración de requisitos como el cambio de formatos para un fácil diligenciamiento, uso de calculadora en la prueba matemática e implementación de política de cero papel.

Programa de capacitación a directores del área comercial en temas ya anteriormente mencionados, pero adicional a ello fortalecer habilidades en técnica como observación directa para identificar competencias en los futuros colaboradores.

REFERENCIAS

- Arnold, J. & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo*. México: Pearson
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de Personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 31(2), 79-89. doi:10.1016/j.rpto.2015.04.002
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos aires : Ediciones Granica S.A.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>
- Bravo, M., Jaramillo, M., & Mejía, A. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4 (1).
- Bretones, F.D & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M.A Mañas & A. Delgado. *Recursos humanos*. Madrid: Pirámide, pp 101-134.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cabrera, J. (2005). *Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional*. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24726/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Gonzales, M. (2015). *Selección de personal buscando al mejor candidato*. Alfaomega:

España

Hernández, R., Martínez, E., & Patlan, J. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (5).

Ministerio de Educación. (2009). *Modelo programa de bienestar laboral*. Recuperado de:
<http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-190204.html>

Peña, M. (1993). *La dirección de personal* (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.

Pulido-Martínez, H. C. (2014). De cuestiones internas a problemas internacionales:

Acerca de las críticas contemporáneas a los procesos de selección de

Personal. *Psicoperspectivas*, 13(3), 30-40. doi: 10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-

VOL 13-ISSUE1-FULLTEXT-487


Pontificia Universidad Javeriana (s.f). Selección de personal. *Gestión Humana*. Recuperado de http://drupal.puj.edu.co/files/oi050_herman_0.pdf
















Roussel, P (2000). *La Motivation au travail- Concept et theories*. Francia: Lirhe

Wayne,R ., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson
Prentice Hall.

Anexo 1.

Instrumento evaluación impacto prueba piloto-proceso de selección



INSTRUMENTO EVALUACION IMPACTO PRUEBA PILOTO – PROCESO DE SELECCION					
OBJETIVO GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> Medir el impacto del proceso mejorado de selección a través de la prueba piloto aprobada por la institución. 				
<p style="text-align: center;">“SOLOS PODEMOS HACER POCO, JUNTOS PODEMOS HACER MUCHO” (Hellen Keller).</p> <p>Para nosotros como Fundación delamujer es muy importante conocer tu opinión, es por ello que necesitamos que respondas con sinceridad de manera breve y concisa cada una de las siguientes preguntas, RECUERDA TODOS ESTAMOS COMPROMETIDOS EN UNA MEJORA CONTINUA EN RELACION A ESTE PROCESO...</p> <p>Marque con una X en la casilla según sea su respuesta</p>					
1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS					
	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
¿Logro entender la importancia de este proceso mejorado de selección?					
¿Reconozco los cambios que se efectuaron en relación al proceso de selección?					
¿He podido aplicar el nuevo proceso mejorado de selección con facilidad?					
2. METODOLOGIA					
	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
¿Las instrucciones dadas en relación al proceso de selección fueron claras?					
¿Siento que los tiempos de respuesta en relación al proceso mejorado de selección se han fortalecido?					
3. ASPECTOS GENERALES					
	1. Muy en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
¿Considero que tengo las herramientas y conocimientos necesarios para realizar el proceso de selección mejorado?					
¿He tenido una adecuada aceptación a este mejorado proceso de selección?					
¿Este mejorado proceso de selección ha cumplido con mi expectativa?					

**1**

¿Qué aspectos positivos has logrado evidenciar en este tiempo que lleva el proceso mejorado de selección?

2

¿Qué aspectos por mejorar crees que se podrían fortalecer?

3

Si tienes alguna sugerencia o recomendación menciónala, y al mismo tiempo coloca una posible solución.

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Ana Carolina Torres Paencia".

ANA CAROLINA TORRES PAENCIA

Directora Atracción de Talento

Fundación delamujer

Elaborado por Talento Humano – Atracción del Talento.