

APOYO Y FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
DE LA IMF. CREZCAMOS S.A.

SOFIA CRISTINA QUIÑÓNEZ PINTO



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BUCARAMANGA
2013

APOYO Y FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
DE LA IMF. CREZCAMOS S.A.



SOFIA CRISTINA QUIÑÓNEZ PINTO

Trabajo de Grado:
En la modalidad de Pasantía para optar al título de Psicóloga

Director:
Rosalba Angulo



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BUCARAMANGA
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO 1

JURADO 2

DIA MES AÑO

CIUDAD

Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido reconocerlo, y con su infinito amor haberme dado la
fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres, quienes con su ejemplo y armados de paciencia y coraje me
impulsaron y apoyaron siempre en mi andar.

Agradecimientos

Primero que todo quiero darle gracias a Dios, porque su fortaleza y amor llenaron mi vida y me dieron la fuerza necesaria para poder culminar esta etapa tan importante para mi futuro y el de mi hija. Porque me bendijo inmensamente dándome unos padres íntegros, pacientes y llenos de consejos, quienes con sus palabras y ejemplo me enriquecieron, y ayudaron durante todo el trayecto hasta la meta. Gracias por ser ese apoyo incondicional y firme a través del tiempo.

A mis hermanas Silvia y Helda quienes continuaron la labor iniciada por mi madre Alcira, llevándome a los pies de mi señor Jesucristo.

A mi hija Paula quién es la bendición más grande y mi logro más hermoso. A la Microfinanciera Crezcamos S.A. por la oportunidad de pertenecer a su familia, y a mis jefes y compañeros con quienes aprendí mucho gracias a su apoyo y sus votos de confianza.

Al maestro Luis Gustavo Mateus Corzo (Q.E.P.D.) quien fue mi guía en una de las etapas más importantes y difíciles de mi vida, y nunca dudó de mis capacidades y mi futuro promisorio.

A mis eternas amigas Yasmin, Laura, Beatriz y Roxana quienes a pesar de la distancia y disgustos eventuales, siempre siguieron presentes y con el corazón abierto.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN.....	9
SUMMARY.....	10
INTRODUCCION.....	11
JUSTIFICACIÓN.....	13
HISTORIA CREZCAMOS.....	15
Valores Crezcamos.....	16
Organigrama.....	18
MARCO CONCEPTUAL.....	19
Principios de la planeación.....	20
Selección de Personal.....	22
<i>Reclutamiento.....</i>	<i>22</i>
<i>Medios de Reclutamiento.....</i>	<i>23</i>
1. <i>Reclutamiento interno.....</i>	<i>23</i>
2. <i>Reclutamiento externo.....</i>	<i>24</i>
<i>Selección.....</i>	<i>25</i>
<i>Herramientas de Selección.....</i>	<i>26</i>
1. <i>Pruebas de habilidad.....</i>	<i>26</i>
2. <i>Pruebas de personalidad.....</i>	<i>27</i>
3. <i>Pruebas psicométricas.....</i>	<i>27</i>
4. <i>Entrevistas.....</i>	<i>27</i>

5. Verificación de referencias laborales.....	27
Modelos.....	28
Inducción.....	29
Ventajas de una buena inducción.....	30
1. En cuanto a la empresa.....	30
2. En cuanto al puesto.....	30
La entrevista.....	31
Tipos de Entrevista.....	31
1. Entrevista de Selección.....	31
2. Entrevista de evaluación de desempeño.....	32
3. Entrevista de retiro.....	32
METODOLOGÍA.....	35
Objetivos.....	35
Objetivo General.....	35
Objetivos Específicos.....	35.
Tipo de estudio.....	35
Población.....	36
Instrumentos.....	37
Procedimientos.....	39
RESULTADOS.....	43
ACTIVIDADES SATELITE.....	51
CONCLUSIONES.....	54

RECOMENDACIONES.....	59
LISTA DE REFERENCIAS.....	61
LISTA DE ANEXOS.....	64
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	65

RESUMEN

APOYO Y FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
DE LA IMF. CREZAMOS S.A.
SOFÍA CRISTINA QUIÑÓNEZ PINTO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ROSALBA AGUDELO
PALABRAS CLAVE: MICROFINANCIERA, SELECCIÓN DE PERSONAL, NO
EXPERIMENTAL, PRUEBAS PSICOTÉCNICAS VIRTUALES, PRODUCTIVIDAD.

En la modalidad de Pasantía se realizó el presente trabajo con el objetivo de apoyar y fortalecer el departamento de talento humano de la Microfinanciera Crezcamos, mediante la realización de una adecuada labor en los procesos de selección de personal. El estudio que se manejó fue de tipo descriptivo, pues se midió, evaluó y recolectó datos sobre aspectos específicos en el área de selección de la entidad antes descrita. El diseño aplicado fue el no experimental transversal, pues no se manipuló ninguna variable, por el contrario se buscó observar, registrar, analizar y presentar los sucesos tal y como sucedieron en un momento y con unas variables específicas. Al final se encontró que debido al crecimiento acelerado en el que se encuentra la compañía los cambios en los procesos, funciones, áreas, y perfiles en general son constantes, creando inconvenientes temporales pero que al final mejoraron la productividad de cada uno de los integrantes del área de Talento Humano. Desde esta perspectiva fue importante la presencia y apoyo de la pasante notándose esto en el incremento de sus funciones a corto y largo plazo tanto en el tema principal del presente trabajo como en las actividades satélites de las que se responsabilizó. Es importante para lo anterior la presencia de herramientas adecuadas como el internet y el teléfono, y estandarizar los procesos de reclutamiento y selección del personal. Además concluir que los colaboradores internos pueden ser ascendidos o transferidos según la necesidad de la compañía y del empleado. Las pruebas psicotécnicas virtuales que maneja la empresa pueden llegar a ser algo impersonales, pero adecuadas para la evaluación de personal masivo y lejano a la sede principal, disminuyendo el gasto de dinero y tiempo puesto que se evalúan 10 personas para contratar 1 al final.

SUMMARY

SUPPORT AND STRENGTHENING OF THE OF HUMAN RESOURCES

DEPARTMENT OF THE IMF. CREZCAMOS S.A.

SOFIA CRISTINA QUIÑÓNEZ PINTO

PSYCHOLOGY SCHOOL

ROSALBA AGUDELO

KEYWORDS: MICRO FINANCES, RECRUITMENT, NON-EXPERIMENTAL,
VIRTUAL PSYCHOMETRIC TESTING, PRODUCTIVITY.

In the Internship mode, this paper was carried out in order to support and strengthen the human resources department of the micro financial Crezcamos S.A., by performing an adequate job in recruitment processes. The study was handled on descriptive mode, since data was measured, assessed and collected on specific aspects in the recruitment area of the entity described above. The design applied was no experimental cross, because there is no variable manipulated, by contrast sought observe, record, analyze and present the events as they happened at a time and with some specific variables. At the end it was found that due to the accelerated growth in the company, the changes in the processes, functions, areas, and overall profiles are constant, creating temporary inconveniences but with the final productivity improvement of each of the members of Human Resources area. From this perspective, the presence and support of the intern was important; noticing this in the increase of her duties in the short and long term in both, the main subject of this work and in satellite activities which she took responsibility. According with the above, it is important to count with the presence of appropriate tools such as internet and phone, and to standardize the processes of staff selection and recruitment. Also conclude that internal employees can be promoted or transferred as required by the company and the employee. Virtual psychometric testing handled by the company can become rather impersonal, but adequate for evaluation of massive and distant staff from headquarters, with the decrease of expenses in both time and money, since there are 10 people evaluated to hire only one at the end.

INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde a la pasantía realizada en la IMF CREZCAMOS S.A., la cual consistió en brindarle apoyo al área de Talento Humano de la compañía, en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La compañía inicialmente se conoció como la Fundación Coo-profesores, Fundacoop, una institución privada y de responsabilidad limitada, la cual en el año de 2006 decidió ampliarse prestando dinero a los menos favorecidos, y gracias al gran éxito que tuvo se consolidó como una empresa Microfinanciera de largo alcance, y es lo que hoy se conoce como la IMF CREZCAMOS S.A., entidad dedicada a las microfinanzas cuya política y objetivo primordial es ofrecer a las familias emprendedoras servicios financieros inclusivos de fácil acceso, entregándolos de forma personalizada y estableciendo relaciones de largo plazo para el crecimiento mutuo, a través de soluciones innovadoras, procesos eficientes, recursos tecnológicos adecuados y empleados altamente comprometidos con el mejoramiento continuo.

En el presente informe se puede encontrar todo lo realizado en la pasantía desde el mes del mes de abril hasta el de noviembre del año 2012, la forma en que se realizó y los resultados obtenidos; así como las actividades satélite, datos estadísticos y la información necesaria para la comprensión del trabajo realizado. Lo anterior, desarrollado bajo un estudio de tipo Descriptivo, no experimental, con la

finalidad de recopilar la mayor cantidad de información posible acerca de cómo se dan los procesos de selección de personal en la IMF Crezcamos S.A.

A diferencia de muchas empresas similares, la empresa envía, desarrolla y analiza las pruebas psicotécnicas a través de internet, debido a la cantidad de personas que se deben evaluar para la contratación y la gran distancia de las oficinas con la oficina principal. Por otro lado, es importante considerar el dinamismo de la empresa por lo rápido que ha crecido en los últimos meses y su expansión esperada para los próximos años. Por tal motivo es fundamental disponer de un proceso de selección, contratación e inducción acorde a las exigencias del momento, para asegurar una mayor estabilidad laboral y una menor deserción.

Con el fin de lograr este propósito, es necesario privilegiar la retroalimentación que se logra de las entrevistas de retiro, puesto que con ellas se pueden controlar y medir los resultados en la política organizacional, además podemos diagnosticar fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo del personal.

JUSTIFICACIÓN

CREZCAMOS S.A. es una microfinanciera preocupada por la necesidad de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Se basa en una adecuada prestación de servicios, ayuda al crecimiento microempresarial, a promover la igualdad e integración social, propiciando un desarrollo económico sostenible.

La gran aceptación que ha tenido en algunos departamentos de las regiones andina y atlántica de nuestro país se ve reflejada en el acelerado crecimiento en el que se encuentra, creando una gran necesidad por incrementar y mejorar los procesos propios de su departamento de Talento Humano. En un comienzo esta unidad administrativa estaba conformada por: 2 personas que trabajaban en reclutamiento, selección y bienestar social, 1 persona en contratación, y 1 persona en el área de formación.

Según Chiavenato, “Los equipos de gestión del talento humano se ocupan de las asesorías encaminadas a la orientación del futuro de una organización y quienes la conforman, y de las necesidades y expectativas de los mismos. Además se encargan del reclutamiento, selección, formación, evaluación y relaciones laborales principalmente” (2009, p. 123).

En el caso particular que nos ocupa, dicho departamento actualmente está basado en un grupo de 14 personas entre psicólogos y colaboradores que gestionan los procesos de selección de personal, buscando optimizar el área de reclutamiento,

selección, contratación y capacitación; para así lograr una meta promedio de 45 personas, entre ejecutivos comerciales, colaboradores en el área de operaciones, y cargos administrativos en todo el país.

Richino (1996), asegura que para lograr el objetivo antes mencionado, “el profesional necesita conocer la cultura organizacional y las características del contexto, puesto que opera como puente entre la persona y el medio social y está relacionado con las características del individuo y con la función social que cumple” (p. 23), Lo cual se dificulta un poco, si se tiene en cuenta que las contrataciones de todo el país, se centralizan en la oficina principal en Bucaramanga.

Para una buena selección se le debe dar importancia a aspectos como la experiencia laboral, trayectoria académica y los aspectos psicológicos, estos últimos componentes básicos para reconocer si será óptimo el desarrollo de un individuo en la sociedad y en el ámbito laboral; por lo tanto es primordial el papel del psicólogo en dicha área puesto que él está formado para percibir y comprender la conducta humana; por lo tanto debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los posibles candidatos (Grados y Richino, 2003 y 1996, p. 223).

La realización de éstas funciones por parte de un grupo de psicólogos y no solo uno como se venía manejando al principio del año en curso es que se logra un mejor análisis de los candidatos en las etapas de preselección, aplicación y análisis de pruebas, desarrollo de la entrevista y capacitación, lo que da lugar a una mejor escogencia de los colaboradores, un mejor clima laboral (puesto que se sienten parte de un todo), y por ende una menor deserción laboral.

HISTORIA CREZCAMOS

Crezcamos nació en Abril del 2008 con la compra de los activos a la empresa FUNDACOOOP, la fundación COOPROFESORES; cuyo objeto social inicial era atender las necesidades de educación de los asociados de la Cooperativa Coopprofesores y manejar el Colegio Coopprofesores que a la fecha llevaba 30 años de fundado y que fue creado por la cooperativa.

Tiene como prioridad atender a comunidades emprendedoras ubicadas en las zonas rurales, con responsabilidad y compromiso, para contribuir a su desarrollo productivo y social. Es una compañía de servicios microfinancieros para las familias emprendedoras con pequeñas empresas, microempresas o son pequeños productores, contribuyendo al desarrollo integral de nuestros clientes.

Es de su misión generar oportunidades de desarrollo para familias emprendedoras, principalmente del sector rural, a través de servicios financieros inclusivos. Y su visión es ser en el 2016 la institución financiera preferida por las familias emprendedoras de Colombia.

Uno de las cosas más importantes en la compañía es su política de calidad, la cual se basa en ofrecer a las familias emprendedoras servicios financieros inclusivos de fácil acceso, entregándolos de forma personalizada y estableciendo relaciones de largo plazo para el crecimiento mutuo, a través de soluciones innovadoras, procesos eficientes, recursos tecnológicos adecuados y empleados altamente comprometidos

con el mejoramiento continuo; todo esto representado en una serie de valores que nos guían como principios de actuación y relacionamiento con las partes interesadas de la compañía (clientes, empleados, socios, medio ambiente, comunidad en general).

Valores Crezcamos

Desempeño Superior Sostenible

Nuestros esfuerzos están enfocados a crecer sostenidamente a través de un óptimo desempeño financiero y operativo para ofrecer un retorno satisfactorio a nuestros accionistas.

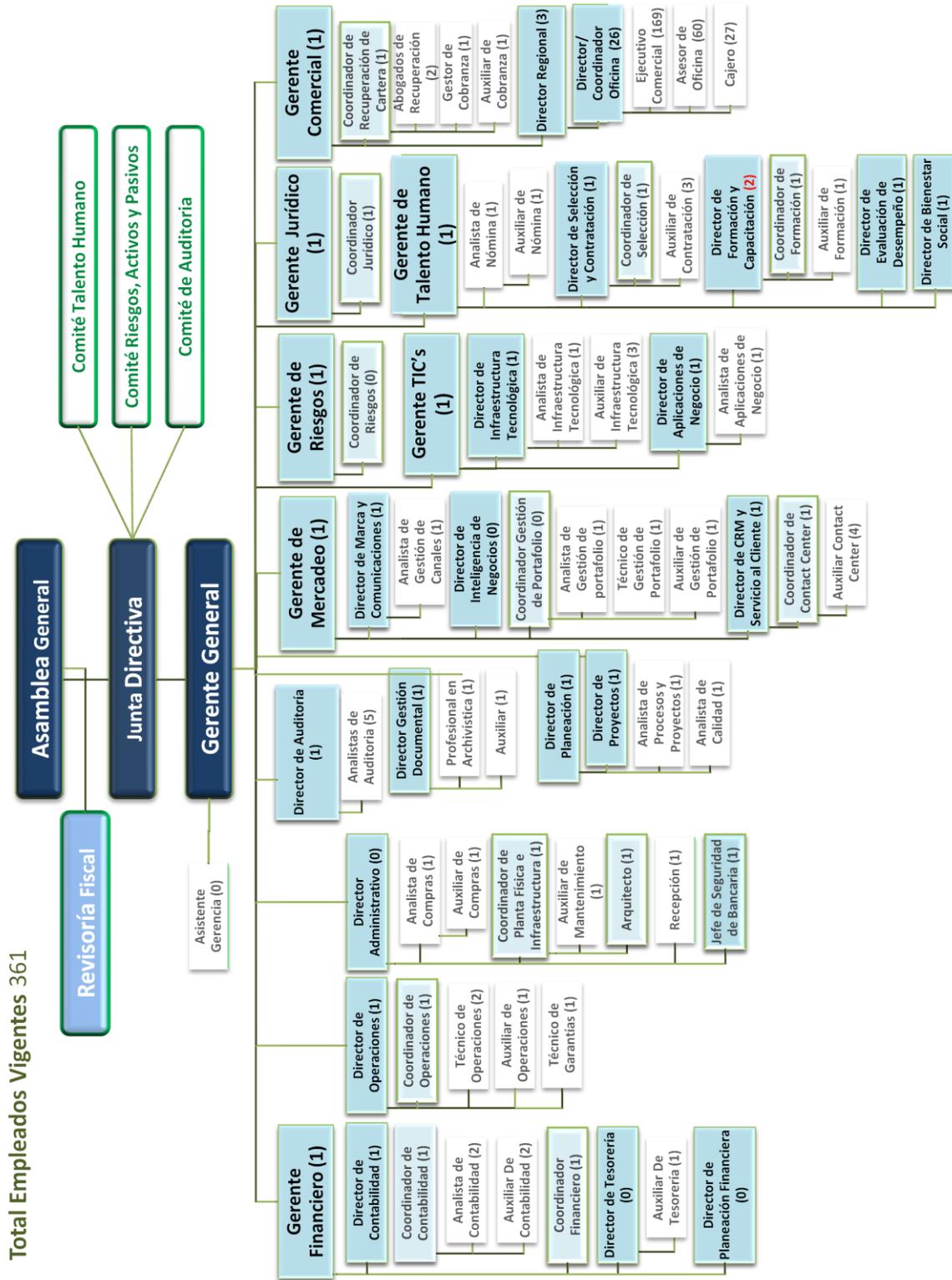
Cientes Satisfechos y Fieles

Nuestras acciones están dirigidas a lograr la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes a través de la innovación, la excelencia en los procesos y el cumplimiento de los objetivos, considerando la importancia e individualidad de cada uno de ellos.

Empleados Altamente Comprometidos y Leales

Trabajamos en ambientes de confianza y respeto mutuos promoviendo el aprendizaje para desarrollar personas y alcanzar objetivos comunes y de alto valor.

Organigrama Crecamos



MARCO TEÓRICO

Las empresas son sistemas abiertos que interactúan con algunas organizaciones y luchan contra otras más para mantener sus territorios y mercados. La estrategia organizacional define el comportamiento de la empresa en el mundo cambiante y competitivo en el que se desenvuelve, dentro de ésta estrategia el único “integrante racional e inteligente de esta es el elemento humano”, es el cerebro del negocio, y el que toma las decisiones.

Por esto es muy importante la calidad del material humano que llega a una organización, porque de esto depende que el funcionamiento del sistema interno esté en consonancia con los objetivos, la misión y visión propuestos. Por lo tanto en el presente marco teórico vamos a abordar los aspectos atinentes a la incorporación y colocación del personal en una empresa, para lo cual es preciso llevar a cabo ciertos pasos que ayudarán a que la empresa salga beneficiada de todo el proceso, todo ello enmarcado en un proceso de planeación de los Recursos Humanos.

Al respecto, Leal (2005) sostiene que: La planeación es el “proceso por el cual se definen propósitos organizacionales mediante estrategias sistemáticas e investigaciones que relacionen los cursos de acción adecuados a la consecución del futuro deseable e ideal de la empresa, en otras lo que determina el futuro de las organizaciones (p. 14).

En ella se deben definir objetivos, políticas, programas y procedimientos a emplear dentro del área para la contratación del personal idóneo. Además se debe definir la temporalidad, a corto, mediano y largo plazo.

Principios de la planeación

La planeación estratégica se debe basar en principios organizacionales determinados por la misión y visión de la empresa, y encaminados a determinar los objetivos, políticas, programas y procedimientos empresariales. A continuación encontraremos unos principios generales que servirán de base para la planeación estratégica en cualquier organización.

Factibilidad: Definir propósitos realizables y realistas.

Objetividad: Fundamentar en hechos y datos, razonamiento lógico, preciso y exacto, aplicación sistemáticas y cuantitativa.

Flexibilidad: Establecer criterios y márgenes de holgura, prever lo imprevisible, considerar la posibilidad de afrontar situaciones imprevistas.

Unidad: Considerar cualquier plan como parte o eslabón del plan general de empresa, integrar de manera consistente, coherente y pertinente, elementos, características y propósitos particulares y globales.

Compromiso: Buscar que todos y cada uno de los participantes en planes y procesos estén involucrados y comprometidos activa y decididamente para lograr exitosamente los propósitos definidos.

Rediseño: considerar en los propósitos a largo plazo la verificación y redefinición posible de cursos de acción y su relación y efecto con los elementos, características y propósitos mismos (Leal, 2005, p. 15).

Por otro lado Balkin y Cardy (2001), señalan que “la planificación de los recursos humanos (PRH) es el proceso que sigue una organización para garantizar que cuenta con el número de personas del tipo adecuado, que necesita para suministrar en el futuro determinado nivel de producción o servicios” (p. 172)

En pocas palabras, es importante saber qué debemos conseguir (personal para trabajar en la organización) y cómo lo vamos a conseguir (pasos necesarios para conseguir los empleados).

Para Balkin y Cardy (2001), los citados autores consideran que la primera actividad de la PRH consiste en estimar la demanda de trabajo. Cuántos empleados se necesitan realmente, no es suficiente el capital humano con el que se cuenta o por el contrario los colaboradores no están siendo lo suficientemente productivos. Es menor la necesidad de empleados, si los que existen tienen mayor productividad. La segunda parte del proceso de la PRH implica estimar la oferta de trabajo, con los empleados actuales (mercado laboral interno), o fuera de la organización (mercado laboral externo), de lo cual hablaremos más adelante (p. 172).

Ya sabiendo a dónde se debe llegar, para hacer de nuestra empresa más dinámica y productiva, debemos poner en marcha todo el proceso de Selección de Personal.

Selección de Personal

Esta parte del proceso debe iniciar con la solicitud del empleado. Hay que tener en cuenta los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar intereses internos y externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa que se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización.

Normalmente dichos requisitos los determina quién será su jefe inmediato, con la aprobación de las líneas más altas del área de la empresa, o directamente del gerente o dueño de la compañía. Muchas organizaciones tienen un formato preestablecido para ésta gestión, esto cuando el movimiento de personal es alto y se busca una mejor organización y planeación.

Ya después de aprobada la solicitud del empleado, el psicólogo deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Los datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

Según Balkin y Cardy (2001) el proceso de Selección de Personal, se compone de 3 elementos: Reclutamiento, selección e inducción (p. 178).

Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Son actividades relacionadas con la investigación y la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Básicamente consiste en atraer

candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 1994, p. 166)

Medios de reclutamiento

Para toda organización existen dos Fuentes de suministro de personal: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes son susceptibles de ser promovidos, transferidos, o en algunos casos pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos. La oferta externa incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional. (Werther y Davis, 2008, p. 134).

Reclutamiento interno

Implica una reubicación de empleados de la compañía que pueden llegar a ser candidatos reales o potenciales, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Chiavenato, 1994, p. 172). Todo esto dependiendo de los resultados de:

1. Las pruebas de selección
2. Las evaluaciones de desempeño
3. Los programas de entrenamiento y perfeccionamiento
4. Los análisis y descripción del cargo actual del candidato y del cargo que está considerándose
5. Los planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal

6. Las condiciones de ascenso del candidato interno.

Ventajas del Reclutamiento Interno: Es más económico, más rápido. Presenta mayor índice de validez y de seguridad, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal y desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas del reclutamiento interno: Los empleados nuevos deben tener condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Se puede generar un conflicto de intereses con los otros empleados que no demuestran las condiciones para ascender. Se puede conducir a la situación de Laurence Peter denominada “principio de Peter”, donde lo ascienden varias veces hasta el máximo y luego se estanca volviéndose incompetente. Usando siempre los mismos empleados internos éstos pierden la creatividad y la actitud de innovación. Por la urgencia de la necesidad, se puede ascenderá alguien que no tiene las condiciones de igualar al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento externo

Es el que tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas. Personas externas a la empresa atraídas por técnicas de reclutamiento como:

Anuncios impresos, anuncios en internet y páginas web especializadas, agencias de contratación, agencias de ayuda temporal, reclutamiento en centros de formación superior, sitio web de la empresa, archivos de candidatos, presentación de candidatos por algún empleado, publicidad externa (Radio, televisión), contactos con

sindicatos y asociaciones gremiales, conferencias y charlas en universidades y escuelas, contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, viajes para reclutamiento en otras localidades, clientes, bolsas de empleo, out-sourcing, letreros fuera de la empresa o negocio, programas y entidades gubernamentales y ferias de empleo.

Ventajas del Reclutamiento Externo: Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo: Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos, es menos seguro que el reclutamiento interno ya que son desconocidos, cuando monopolizan las vacantes y oportunidades dentro de la organización puede frustrar al personal, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su política salarial.

Lo ideal en las empresas actuales es manejar el reclutamiento mixto, el cual se enfoca tanto en fuentes internas como externas de recursos humanos.

Selección

Es la escogencia del candidato más adecuado para ocupar un cargo existente en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal (Chiavenato, 1994, p. 185).

En este proceso se toma la decisión de “contratar” o no a cada uno de los candidatos a un puesto. Para esto es importante determinar las características

necesarias para realizar con ética el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características; con base en la puntuación de las pruebas o en la impresión que da cada candidato en la entrevista se le ofrecerá el puesto. Debe haber una puntuación mínima, sino supera este puntaje no será aceptado (Balkin y Cardy, 2001, p.178).

La evaluación para la escogencia de los candidatos debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos: a) Experiencia laboral; b) Trayectoria académica; y c) Aspectos psicológicos (Grados, 2003, p. 223).

Para lograr lo anterior el psicólogo debe contar con una serie de herramientas que le ayudan a responder a los aspectos anteriormente mencionados, las Herramientas de Selección.

Herramientas de Selección

Las herramientas de selección más usadas en las organizaciones actualmente son:

Es la escogencia del candidato más adecuado para ocupar un cargo existente en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal

Pruebas de Habilidad

Pueden ser de diversos temas cognitivo, físico, o temas específicos para cada cargo o práctica laboral. Se le pide que haga actividades específicas que realizará en el trabajo al que aplica.

Pruebas de personalidad

Evalúan las características de cada trabajador que tienden a ser coherentes y duraderas. Evalúan los diversos rasgos determinados por el carácter, y por el temperamento. Estas pueden ser generales o específicas.

Pruebas Psicométricas

Evalúa el comportamiento del trabajador en determinadas situaciones. Se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano.

Entrevistas

Es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante ha sido muy criticado puesto que existe demasiada subjetividad. Se ha comprobado que la capacitación del entrevistador y la planificación de la entrevista mejoran la confianza y validez de ella. De la entrevista hablaremos con más amplitud posteriormente.

Verificación de las referencias laborales

En esta se pide información acerca de los trabajos anteriores y el actual estatus laboral.

También hay otras herramientas que son usadas por muchas organizaciones, y pueden arrojar información importante para la selección del personal: Cartas de Recomendación: Aunque la mayoría son positivas, pueden describir características

del candidatos específicas, por ejemplo alguien detallista, o extrovertido y dispuesto a ayudar. Técnicas de simulación: Es un conjunto de tareas o ejercicios simulados que se le pide al candidato que realice, generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa. Los evaluadores califican la realización de las tareas y de ahí infieren las cualidades y capacidades directivas del candidato. Pruebas de drogas: Por medio de exámenes de sangre u orina. Esta y la prueba de honradez son más comunes en otros países puesto que tienen diferentes leyes laborales. Pruebas de honradez: Algunas empresas usan pruebas de polígrafo en su proceso de selección. Sin embargo las más utilizadas son por escrito puesto que el polígrafo ha sido prohibida en muchos estados de Estados Unidos. Análisis grafológico: Análisis de la escritura del candidato.

Modelos

Según Chiavenato (2008, p. 140) La selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

1. Modelo de colocación

Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El candidato debe ser aceptado.

2. Modelo de selección

Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Este modelo es de los más usados en las organizaciones puesto que se tienen varios perfiles y entre ellos se escoge el mejor según las herramientas de selección.

3. Modelo de clasificación:

Existen varios candidatos y varias vacantes para cada candidato. Utilizado principalmente en bolsas de empleo y grandes organizaciones con un gran movimiento de personal mensual.

4. *Modelo de valor agregado*

Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización.

Inducción

Es la etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución. La inducción es un componente que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos (Dessler, 1996, p. 325).

La inducción busca orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, obligaciones, derechos y políticas de la empresa.

Ventajas de una buena inducción

Para Grados (2003) existen una serie de ventajas muy importantes por las que se debe hacer una buena inducción (p. 327):

En cuanto a la Empresa

Se reducen los costos del reclutamiento y la selección al disminuir la rotación, se pueden detectar necesidades de capacitación; los exámenes y registros de la inducción pueden servir como la primera evaluación de desempeño del nuevo empleado; se crea pertenencia al grupo haciendo que el nuevo empleado se identifique con la organización y los procedimientos; crea una actitud favorable a la empresa, acelera la integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral, valora la tarea específica de su puesto, además de facilitar la aceptación de la autoridad, así mismo conjuga los objetivos de la organización y los personales; se identifica y compromete moralmente con la organización; de esta forma habrá mayor rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación de parte del empleado. Por otro lado permite afinar los perfiles; crea mayor comprensión y cumplimiento de las reglas de la organización, cuida los aspectos legales y verifica aspectos de seguridad e higiene.

En cuando al puesto

Las ventajas en cuanto al puesto que tiene una organización cuando se realiza inducción a los empleados son que permite que el empleado realice con mayor facilidad sus labores, trabaja con más seguridad, despierta sentimientos en el

personal con respecto al puesto y la empresa, evita fricciones sobre la manera de hacer su trabajo y el exacto cumplimiento de él, evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, etc.). Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad y cantidad de producción, disminuye el porcentaje de accidentes e incrementa el porcentaje de aceptación de normas de seguridad.

La entrevista

Entendiendo la Entrevista como un medio de comunicación primordial entre la empresa y el candidato o empleado, se ha dispuesto un apartado especial para éste tema pues con este instrumento se logró hacer la recolección y análisis de los datos de las entrevistas de retiro de la empresa Crezcamos S.A.

En un sentido básico la entrevista es un diálogo sostenido, entre dos o más personas, con un propósito definido, y no por el sólo hecho de conversar.

Según Cimo (2001), hay algunos vicios en los que se incurre con frecuencia. Por ejemplo: falta de preparación técnica; utilizar sólo la intuición para evaluar; utilizar sólo la técnica; por lo tanto lo más recomendado es hacer una aplicación combinada de ambas herramientas

Tipos de Entrevista

1. Entrevista de Selección

Consiste en una conversación formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para un puesto determinado.

Como herramienta de selección el elemento más comúnmente usado es la entrevista. Estas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas, formular juicios y también para evaluar aspectos subjetivos (expresiones faciales, nerviosismo, etc.) (Cimo, 2001).

2. Entrevista de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño estaría incompleta sin esta vital herramienta que brinda el resultado de la evaluación de desempeño y la consiguiente retroalimentación para el personal.

3. Entrevista de retiro

Tanto la vinculación como el retiro de una empresa son sucesos trascendentales en la vida de todo empleado, por esto es importante la aplicación de una buena entrevista de retiro, sea por voluntad propia o por decisión de la empresa.

Algunos autores aconsejan que debe ser realizada por alguien ajeno a la compañía, para procurar que la persona sea lo más sincera posible en la entrevista.

Esta entrevista la realiza el departamento de recursos humanos y está dirigida a descubrir información sobre el puesto o asuntos relacionados que podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento de porqué el empleado abandona la compañía, o en el caso de despidos, cuál es su percepción en cuanto al trato, y clima organizacional general.

Lo que si no tiene discusión es que la entrevista de retiro constituye un factor de retroalimentación para la organización. Esta le permite a la empresa:

Evaluar sus fortalezas y debilidades; permitir al empleado que se retira, ofrecer su opinión acerca de su experiencia en la compañía; recibir recomendaciones acerca de procesos, procedimientos, relaciones entre jefes y colaboradores, entre otros; detectar problemas latentes en la organización, que por cualquier motivo no se han hecho explícitos.

Objetivos fundamentales

1. Obtener información acerca de los factores de nuestra empresa que llevaron al empleado a buscar otro trabajo.

2. Obtener información acerca de los factores del nuevo trabajo que le han llevado a aceptarlo.

3. Promover las buenas relaciones, ya que, sin duda considerará esta oportunidad para hablar y hacer sugerencias como una muestra de actitud positiva por parte de la empresa.

Dejar un ambiente abierto en la relación empresa trabajador que se desvincula.

Ayudar a la persona a considerar cambios en su comportamiento futuro en las organizaciones a las cuales llegue a vincularse.

Conocer tanto del personal que se desvincula problemas que pueden estar latentes en la organización y que en el momento del retiro pueden explicitarlos (Sadarriaga).

Desvinculación laboral por decisión de la empresa:

El empleado despedido, puede reaccionar con incredulidad o hasta con violencia, por esto es importante tener unas normas básicas para la realización de la

entrevista: No retrasar el anuncio de la desvinculación, para evitar los rumores; planear cuidadosamente la entrevista; vaya al punto, no ande con rodeos, tan pronto se pongan cómodos informe la decisión ya tomada; describa la situación; escuche. Haga que la persona hable mediante el uso de preguntas abiertas (Cimo, 2001).

Analice el paquete de liquidación. Describa los pagos por liquidación, las prestaciones, el acceso al personal de apoyo de la oficina y cómo serán manejadas las recomendaciones.

Se aconseja otorgar un período de preaviso, que hará que el impacto sea menor.

METODOLOGÍA

Objetivos

Objetivo General

Apoyar y fortalecer el departamento de Talento Humano de CREZCAMOS S.A., mediante la realización de una adecuada labor en los procesos de selección de personal.

Objetivos Específicos

Realizar la promoción y convocatoria de los candidatos y llevar una base de datos que registre el desarrollo del proceso.

Aplicar pruebas psicotécnicas y entrevistas para encontrar al mejor aspirante para el perfil solicitado por la institución.

Elaborar informes periódicos del trabajo realizado y los candidatos seleccionados, con el fin de facilitar la toma de decisiones y el registro de futuras contrataciones.

Tipo de estudio

El estudio que nos ocupa es descriptivo, pues mide, evalúa o recolecta datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a

investigar, con el objetivo de mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un suceso, comunidad, contexto o situación particular.

“El diseño se puede plantear como no experimental, el cual se realiza sin manipular deliberadamente las variables de la investigación. Lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, situaciones ya existentes para después analizarlos. En un estudio no experimental los sujetos a estudiar, ya pertenecían a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por autoselección.”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 247). En este caso podemos decir que éste diseño no experimental es de tipo transversal descriptivo porque busca proporcionar una visión de una situación en un momento determinado y con unas variables específicas, y describirla como su mismo nombre lo indica.

Población

Personas entre los 18 y 45 años, hombres y mujeres procedentes de diferentes departamentos del país como Cesar (San Alberto, Curumaní, Aguachica, Astrea, Valledupar, San Juan, Bosconia, Codazzi), Magdalena (Guamal, El Banco, El Dificil, Plato), Bolívar (Santa Rosa, San Jacinto, Carmen de Bolívar), Santander (Cimitarra, Barrancabermeja, Puerto Wilches, Sabana de Torres, San Vicente de Chucurí, Rionegro, Piedecuesta, Girón, Floridablanca, Bucaramanga, Málaga, Socorro, Barbosa), Norte de Santander (Cáchira, Convención, Ocaña) y Antioquia (Puerto Berrío), quienes aspiran para los cargos de Ejecutivo Comercial de Crédito y Auxiliares de Operaciones en la Microfinanciera Crezcamos S.A.

Instrumentos

Los instrumentos usados para el apoyo al área de talento humano fueron las pruebas psicotécnicas enviadas una a una por correo electrónico a los candidatos para todas las vacantes de la compañía (administrativas, comerciales, o de operaciones).

Check Classic

Es la primera prueba enviada a los candidatos, la cual basa su enfoque en descubrir si la persona es productiva o no. Los posibles resultados a obtener son:

Productor, es el perfil ideal para los cargos administrativos y comerciales, esta persona conoce e identifica el producto de su trabajo, las acciones que llevan a dicho producto, el impacto de su trabajo en la organización, es capaz de ver la meta final y los pasos para llegar a ella.

Hacedor, no reconoce su producto final, pero sabe exactamente los pasos que realiza en un trabajo específico, tiene voluntad de aprender y actuar, reconoce el impacto de su trabajo en la organización, es capaz de ver las acciones principales de su labor, y puede llegar a convertirse en un Productor, es el perfil ideal para un auxiliar de operaciones.

El tercer resultado es el PTS (Potential Trouble Source), Fuente Potencial de Problemas. Es una persona con rendimiento variable, a veces ayuda y en otras ocasiones destruye, su influencia hace el trabajo más difícil para los demás.

Por último está el SP (Suppressive Person) Persona Supresiva, descrita como aquella persona es que intenta destruir el trabajo de una organización, pero siempre

se oculta bajo una máscara de amabilidad, no es aconsejable parra ningún equipo de trabajo.

Aptitud

Con ella se mide la capacidad de la persona para comprender instrucciones y reproducirlas lo más exactas posible, el puntaje mínimo aceptable es de 65 sobre 100.

IQ

Prueba de inteligencia, basada en 80 preguntas de selección múltiple, las cuales se deben contestar en un máximo de 30 minutos. La prueba arroja un puntaje el cual debe ser de un mínimo de 100 y una descripción de las posibilidades del individuo para los perfiles propuestos.

U-Test

Con esta pruebas se pueden descubrir rasgos de la personalidad interesantes para la organización como lo son: Estabilidad (orden y perseverancia), Felicidad (positivo, orientado a soluciones), Compostura (calma, auto-control), Seguridad (consecuencia, predictibilidad), Actividad (nivel de energía, vigor), Empuje (convicción, capacidad de imponerse), Responsabilidad (responsable, iniciativa), Estimación Correcta (tolerancia, justicia), Empatía (acuerdo, amistosidad) y Comunicación (social, vivo y comunicativo).

Entrevista

La entrevista se basa en el registro de datos personales, estudios realizados, la firma y huella para la revisión en las centrales de riesgo. Sin embargo la información más relevante es el chequeo de productividad de los dos últimos trabajos que tuvo, para verificar que los datos que aparece en la primera prueba (Check Classic) coincidan con lo que informa en ese momento.

Procedimientos

El procedimiento usado para el contacto, selección, y contratación del personal a ingresar a la compañía ha ido variando en pequeños detalles, sin embargo en términos generales se utilizó el mismo hasta el final del ciclo de pasantía.

Fases

1. Revisión y llamada telefónica a los candidatos que entregan la hoja de vida en físico a la empresa y se les informa que deben acceder a ella, a través de la página web www.crezcamos.com.
2. Preselección de hojas de vida colgadas en la página web de la compañía.
3. Envío a los candidatos preseleccionados de un mensaje con la Carta de Condiciones adjunta y la propuesta laboral para la vacante de Ejecutivo Comercial.

4. Contacto telefónico con las personas que han enviado su carta de condiciones, para hacerles la propuesta formal, aclarar dudas con respecto al documento anterior, y dar inicio a las pruebas de selección según sea el caso.

5. Envío del Check Classic (productividad), primera prueba psicotécnica del proceso de selección, al recibir los resultados éstos se revisan y analizan, y si el candidato ha superado los estándares mínimos se hace envío de las 2 pruebas siguientes.

6. Envío de las pruebas de Aptitud e IQ, de igual forma al recibir los resultados se revisan y analizan, y si ha superado el puntaje mínimo esperado se hace envío de la 4ª prueba.

7. Envío de la prueba U-Test (personalidad), y al recibir los resultados de ésta, si la persona supera los estándares establecidos se pasa a la etapa de programación de la entrevista.

8. Programación de la entrevista con el coordinador de oficina comercial, director de oficina comercial o gerente regional (la entrevista se realiza con el que será su jefe inmediato).

9. Después de la entrevista se realizan las pruebas técnicas para las vacantes que así lo requieran. En el caso de los Auxiliares de Operaciones (única prueba técnica fija en la compañía), se les aplica una prueba de digitación verificando de esta forma la rapidez y el número de errores encontrados.

10. En el formato de entrevista se le pide al candidato su firma, huella y fotocopia de cédula ampliada al 150%, como aprobación para consultarlo en las

centrales de riesgo, debido a que por ser una entidad financiera ninguno de los empleados puede tener compromisos atrasados con ninguna institución.

11. Contacto con las personas que han resultado con reportes en las centrales de riesgo y en comparendos de tránsito para solicitarles se pongan al día o hagan un compromiso de pago y poderlos contratar posteriormente.

12. Verificación de las referencias familiares y laborales (2 en cada caso).

13. Envío de los documentos al Gerente de Talento Humano para la respectiva aprobación de la contratación del candidato, (autorización de ingreso de personal, hoja de datos personales, hoja de vida del candidato, informe general del candidato, reporte de pruebas, entrevista, reportes CIFIN, SARLAFT y SIMIT, acuerdos de pago o paz y salvos (según sea el caso) y carta de condiciones firmada).

RESULTADOS

Durante la realización de la pasantía en la Microfinanciera Crezcamos, y con base en los objetivos propuestos en el presente documento, se apoyó al área de talento humano con varios procesos que se pueden resaltar en ésta parte del informe, como: los procesos de reclutamiento y selección de los ejecutivos comerciales y auxiliares de operaciones (directos o practicantes), y las actividades satélites.

Reclutamiento y Selección

El reclutamiento se inició con la promoción de la empresa y sus vacantes, por diferentes medios como: Cuñas radiales, charlas en los municipios, contacto con universidades, referidos de empleados de la empresa, recepción de hojas de vida por la página web de la empresa www.crezcamos.com, y publicación de las vacantes en www.computrabajo.com.

Procedimiento

Ejecutivos Comerciales

Después de recibidas las hojas de vida de los candidatos en la página web de la empresa, se tienen en cuenta las personas que para el caso de los ejecutivos comerciales, deben tener experiencia en el área comercial, principalmente en trabajo

de campo, de al menos 6 meses. Se les envía una carta llamada “Carta de Condiciones” (Anexo No. 10), a todos aquellos interesados en aplicar al cargo en cuestión. Quienes devuelvan la carta firmada con su puño y letra y escaneada, se les contacta vía telefónica y se aclara las dudas sobre éste documento, para confirmar que puedan y tengan la disponibilidad de trabajar con todas las condiciones propuestas; quienes acepten y confirmen cumplir todo lo requerido se les envían las pruebas psicotécnicas de selección, la primera conocida como “Product Check Classic II”, se analizan los resultados de ésta prueba, quienes sean “productores” o “hacedores, se les envía la segunda prueba llamadas “Test de Aptitud II (ESP)”, la cual se pasa con un puntaje superior al 65 sobre 100 pts. Posteriormente se envía la prueba de inteligencia denominada IQ TEST Versión A (ESP), la cual se supera con un puntaje superior a 100, por último y a quienes superen las pruebas anteriores se les envía la de personalidad llamada U-TEST (ESP), en la cual se obtiene información del candidato como Estabilidad (orden y perseverancia), Felicidad (positivo, orientado a soluciones), Compostura (calma, auto-control), Seguridad (consecuencia, predictibilidad), Actividad (nivel de energía, vigor), Empuje (convicción, capacidad de imponerse), Responsabilidad (responsable, iniciativo), Estimación Correcta (tolerancia, justicia), Empatía (acuerdo, amistosidad) y Comunicación (social, vivo y comunicativo).

Las personas que pasaban las cuatro pruebas psicotécnicas se les citaba a una entrevista presencial en la oficina de Crezcamos, sea en su municipio, o en el más cercano a su ciudad de origen. En el formato de entrevista a profundidad (anexo No. 2) hay una parte donde se les pide autorización para consultarlos en las

centrales de riesgo (CIFIN, SARLAFT Y SIMIT). A quienes salgan reportados se les contacta, para informarlos y darles la oportunidad de ponerse al día con sus compromisos atrasados, para de ésta forma puedan quedar vinculados con la empresa. Por último se realiza la verificación de las referencias laborales y familiares (2 de cada una) en el Formato Verificación de Referencia Laboral (anexo No. 3).

Posteriormente, y siguiendo el protocolo definido por la institución, se imprime el formato de Autorización de Ingreso a Personal (anexo No. 8), se diligencia en su totalidad y se agrega a los documentos de cada candidato: Registro de datos personales en Interspeedia, informe pruebas Performia, hoja de vida, formato entrevista realizada, consultas en las centrales de riesgo, formato verificación de referencia laboral y la carta de condiciones. Todo esto se le lleva a la gerente de talento humano, para la aprobación final, cuando ya está firmado por ella se pasa al área de contratación para que se realice la novedad a la empresa temporal ADECCO y ésta haga la respectiva contratación con los ejecutivos comerciales

Auxiliares de Operaciones

Los auxiliares de operaciones inician su proceso de selección con la revisión de las hojas de vida que han llegado a la página web, para confirmar que tengan experiencia en cargos administrativos de al menos 6 meses. Se contactan telefónicamente a las personas seleccionadas, se les hace la oferta laboral, y se les explican las funciones del cargo.

Posteriormente se realiza el proceso de pruebas igual al de los ejecutivos comerciales. La entrevista para los auxiliares de operaciones va acompañada de

una prueba técnica de digitación, y se toman los resultados en el formato de Prueba de Digitación (anexo No. 7), luego de la entrevista se sigue el procedimiento igual que con los ejecutivos; revisión en las centrales de riesgo, verificación de las referencias y recolección de los documentos completos para la aprobación por la gerente de talento humano, que son: Formato de autorización de ingreso de personal, registro de datos personales en Interspeedia, hoja de vida, informe pruebas Performia, pruebas Performia completas, formato entrevista realizada, consultas en las centrales de riesgo y formato de referencias laborales (los auxiliares de operaciones no tienen carta de condiciones).

Después de aprobada la contratación se pasa al área encargada para la recepción de los documentos y la firma del contrato (el cual se hace directamente con Crezcamos), y que se comuniquen con cada uno de ellos para informarles requisitos e inicio de la etapa de capacitación y formación.

Informe de Resultados

Mensualmente se registraron en la página web de la microfinanciera Crezcamos un promedio de 809 personas para un gran total de 5.663 durante el tiempo de duración de la pasantía. De las cuales el 45% fueron para cargos administrativos, el 29% para ejecutivos comerciales, el 15% para auxiliares de operaciones (aquí están incluidos los practicantes SENA, puesto que realizan la misma función) y el 12% no especificaron su vacante de interés.

PROCESOS	%	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.
Administrativos	45%	387	487	444	568	385	115	146
Comerciales	29%	254	286	179	222	170	247	298
Operaciones	15%	89	169	93	129	96	110	137
Sin vacante	12%	104	107	106	93	85	68	89
TOTAL	100%	834	1049	822	1012	736	540	670

Hojas de Vida Recibidas
Cuadro No. 1

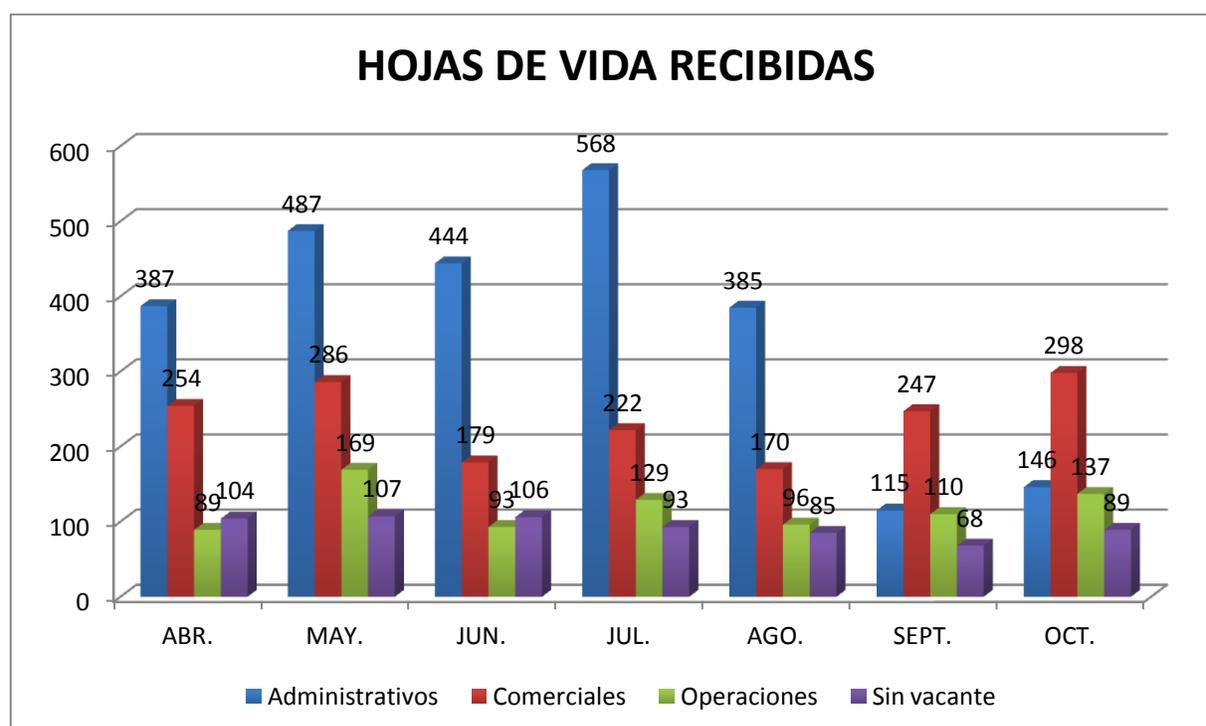


Gráfico No. 1

Durante la realización de la pasantía se realizaron muchas llamadas contactando a los candidatos de todo el país en miras de hacerles el ofrecimiento para los diferentes cargos en la empresa. En éstas llamadas se les hacía la oferta

laboral, es decir se les hablaba de las funciones a realizar, de las condiciones básicas exigidas por la empresa, y la propuesta laboral específica (sueldo, horarios, capacitación, tipo de contrato, etc.).

Durante los dos primeros meses, se llamó a todos los postulantes a quienes se les enviaba la carta de condiciones, como se muestra en el gráfico No. 2, posteriormente quienes enviaban la carta firmada y escaneada se les volvía a contactar para iniciar proceso de pruebas. Pero a partir del mes de junio las llamadas se fueron disminuyendo gracias a una mejora en la organización interna del área, y del mejoramiento del internet por lo que a más candidatos potenciales les llegaba el documento adjunto a su correo electrónico.

Lo anterior quiere decir que se contactaba por teléfono, única y exclusivamente a quienes tuvieran el perfil para aplicar a la vacante, en cuanto a su experiencia y conocimientos, y además hubiesen enviado su carta de condiciones firmada y escaneada, puesto que esto nos demostraba que habían leído y entendido, al menos en parte, todas las condiciones que allí estaban consignadas.

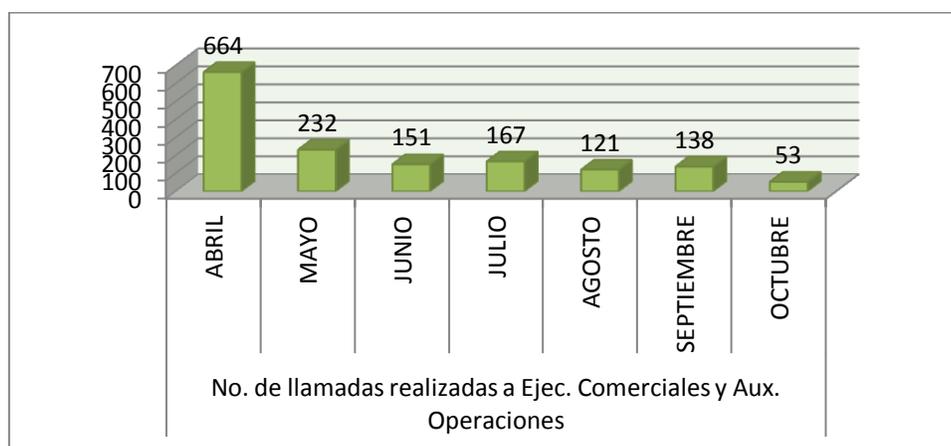


Gráfico No. 2

Se puede notar que de las personas que empezaron proceso de pruebas con nosotros en los 6 meses en cuestión gráfico No. 3, se vincularon a la empresa muchos menos debido a varias razones, como que se encontraron reportados en las centrales de riesgo, desertaron por razones personales, o que a pesar de pasar las pruebas no pasaron la entrevista presencial, requisito primordial para continuar con el proceso.

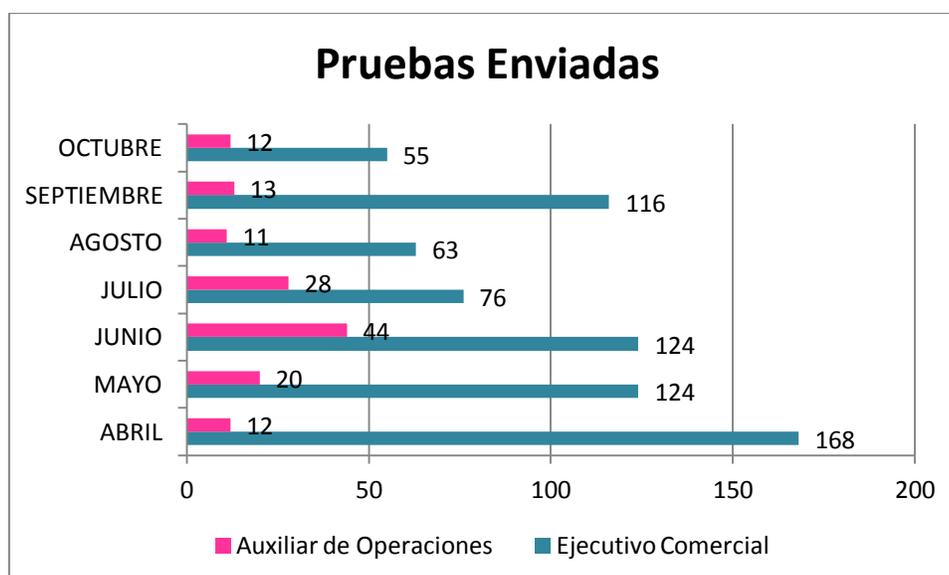


Gráfico No. 3

El cuadro No. 2 a continuación contiene el registro de las personas que fueron contratadas por la empresa para los cargos de Auxiliar de Operaciones y Ejecutivo Comercial de Crédito. Es importante resaltar que la meta que se espera cumpla el área de selección mensualmente es la contratación de un grupo de al menos 30 Ejecutivos Comerciales de Crédito y 5 Auxiliares de Operaciones (incluidos los practicantes SENA), debido a la constante rotación de empleados y crecimiento de

las oficinas durante el año, se hace necesaria la vinculación de un gran número de personal.

PERSONAL CONTRATADO		
MES	# Ejec. CialesViculados	# Aux. Oper. Vinculados
Mayo	33	7
Junio	28	6
Julio	23	5
Agosto	26	8
Septiembre	26	8
Octubre	32	10

Cuadro No. 2

ACTIVIDADES SATELITE

Entrevistas de Retiro

La actividad satélite principal que se realizó en la IMF CREZCAMOS S.A. fue el Informe de las Entrevistas de Retiro realizadas en el año en curso. Se usó de base la recopilación de datos de 94 Formatos de Entrevistas de Retiro (anexo No. 9), su tabulación, y análisis de resultados, el cual fue entregado a Angela Castellanos, Gerente de Talento Humano, y posterior envío al Ingeniero Jaider Mauricio Osorio, Gerente General (anexo No. 11). Es importante tener en cuenta que no todos los que se retiraron o despidieron permitieron la aplicación de dicho formato.

Apoyo Procesos Administrativos

Durante el tiempo de la pasantía también se apoyó a la psicóloga encargada del proceso de selección de los cargos administrativos, por medio del contacto telefónico para verificar la disponibilidad y explicar las funciones a realizar, el envío de la primera prueba, la aplicación de las pruebas técnicas (anexo No. 14), y la verificación de las referencias laborales y familiares.

Listas Negras

Otra actividad de gran importancia realizada en el curso de la pasantía, fue la creación de un cuadro y recopilación de la información entregada por las áreas de

contratación, formación, y selección (en la cual también participó la pasante). Este cuadro contiene las personas que por diferentes motivos no se volverán a tener en cuenta para ninguna vacante en la empresa porque ya han estado en evaluación y no han pasado el proceso de selección, o han sido contratadas y han desertado de la formación, o porque la compañía ha tenido que despedirlas por varias razones (Anexo No. 5).

Esto ha ayudado a que personas que ya han aplicado no vuelvan a tenerse en cuenta para las vacantes ahorrándole tiempo y dinero a la compañía y al área de selección, debido a que cada una de las pruebas enviadas representan una inversión económica.

Manejo de Referidos

Debido a la gran necesidad de ejecutivos en los diferentes municipios donde está Crezcamos, los directores de las oficinas se vieron en la obligación de buscar y enviar hojas de vida de candidatos para las vacantes comerciales y de operaciones, por lo tanto la pasante creó un cuadro y hasta la fecha está manejando éstas hojas de vida, de la siguiente forma: Llevando un registro en el cuadro antes mencionado (anexo No. 12), Ubicando a los candidatos y contactándolos por teléfono o correo electrónico, realizando la evaluación respectiva de éstos candidatos, y dando una respuesta parcial o final a la persona que lo refirió. De esta forma se están recibiendo aspirantes que ya han sido pre aprobados por los coordinadores y directores, agilizando el proceso de selección, y evitando la deserción de los colaboradores.

Programación de Entrevistas

Programación, registro y control de las entrevistas realizadas al personal convocado para las vacantes de ejecutivo comercial de crédito, auxiliares de operaciones, y practicantes Sena y universitarios.

CONCLUSIONES

El área de talento humano de una empresa como la IMF Crezcamos S.A. requiere mucho trabajo y apoyo debido a la magnitud de la compañía, la distancia entre las oficinas y la sede principal, y la cantidad de personas a contratar mes a mes.

Debido al crecimiento acelerado a nivel nacional en el que está la compañía, los procesos se enfrentan a cambios constantes, creación de nuevos perfiles y áreas, ampliación de los ya existentes, cambios en las funciones de muchos de los cargos, entre otros; lo cual dificulta, demora y entorpece la labor de muchas áreas, incluyendo la de Talento Humano. Para Leal (2005), es importante la redefinición de la empresa o áreas de la empresa que así lo requieran, en miras de trabajar con base en la planeación estratégica organizacional, que permitirá a la compañía procesos fluidos, más eficientes, y al menor costo posible. Sin embargo en ocasiones parecía aplicarse el muy conocido “ensayo y error”, muy útil en muchos estudios, pero irrelevante en un tema que ya ha sido explorado con anterioridad como lo es el microcrédito.

En términos generales los cambios anteriormente descritos han sido un gran avance en favor de la Planeación Estratégica, de la que tanto nos hablaba Leal (2005), y que posee el área de talento humano como apoyo a la gran visión de la

empresa Crezcamos S.A. Como ejemplo específico, es importante recalcar que ya no recae toda la responsabilidad en 1 o 2 personas (como sucedía antes que llegara la pasante), sino que las funciones se han podido clarificar y cada subproceso tiene una persona encargada. Es posible que en un comienzo no se encuentre esa eficiencia, fluidez y efectividad que se busca en los procesos y el área en general, pero es lo que se espera cuando la empresa logre el posicionamiento y estabilidad.

Como señalan Balkin y Cardy (2001) los procesos de selección de personal que debe manejar el profesional de talento humano son: reclutamiento, selección e inducción del personal, para lo cual es preciso contar con las herramientas necesarias para atraer el personal necesario a la compañía (Chiavenato, 1994). En tal sentido, existen muchas dificultades a las que se enfrenta el área de Talento Humano en la organización para la realización de sus labores diarias. Por ejemplo el uso de internet (primordial en el proceso de recepción, filtro y selección de personal) es limitado en muchas de las poblaciones donde se encuentra Crezcamos, y sin ésta herramienta de trabajo los candidatos no pueden colgar su hoja de vida y hacer proceso de pruebas, es decir no pueden aplicar a ninguna vacante en la empresa. Lo anterior implica que para las vacantes comerciales o administrativas, se tengan en cuenta personas que no tienen ni los suficientes estudios, ni la experiencia necesaria para el cargo particular. Sin embargo, esta misma situación es una ventaja para la compañía porque no se tienen hojas de vida en físico, lo cual facilita la consulta, revisión y almacenaje de la información de los candidatos, reduciendo costos y espacio.

El uso del internet representa inconvenientes no solo logísticos como se anotaba anteriormente, también puede ser un arma de doble filo para la compañía porque la distancia y el no estar presente cuando el candidato responde sus pruebas, implica que Crezcamos no puede confirmar que la persona que respondió las preguntas sea la misma que se contrata al final del proceso de selección.

Podemos encontrar en el cuadro No. 1 que mes a mes, 809 personas en promedio, ingresan su hoja de vida, con la esperanza de participar en algún proceso de selección; de los cuales el 29% aplican para Ejecutivo Comercial, es decir 234 personas, para contratar finalmente un promedio de 28 ejecutivos comerciales al mes.

Del dato inicial mencionado anteriormente (809 personas), la mayoría de ellos aplicaron en los primeros cuatro meses para cargos administrativos, lo que es directamente proporcional a la cantidad de vacantes disponibles en ésta área. Sin embargo, a pesar de que el cargo de Ejecutivo Comercial es solo una vacante, muchas personas se interesan en ella. Esto podría atribuirse a que para dicha plaza, cualquier persona puede aspirar con indistintas profesiones, siempre y cuando tenga un mínimo de experiencia de 6 meses en el área comercial y su perfil (con respecto a las pruebas de performia) sea el ideal para el cargo, esto quiere decir que tiene la capacidad y el interés de aprender y trabajar por la empresa.

El impacto de la labor de la pasante en el área de reclutamiento y selección fue importante para la compañía. En un comienzo asumió tareas sencillas y propias del aprendizaje de los procesos dentro de la empresa (como llamadas a los

candidatos, explicación de la carta de condiciones, creación de las vacantes en el sistema, entre otras), pero poco a poco fue recibiendo nuevas responsabilidades que demuestran la confianza y apoyo por su trabajo, tales como filtro de hojas de vida, revisión de los resultados de las pruebas y envío de la siguiente, análisis y realización de reportes para la aprobación del gerente y su posterior contratación, realización y análisis de las entrevistas de retiro, por nombrar las principales.

El apoyo al área de Talento Humano, por parte de la pasante fueron destacados y bien recibidos por parte de la comunidad Crezcamos, pues anteriormente todos los procesos eran manejados por dos personas y se presentaba una cantidad de trabajo en crecimiento que hacía necesaria la contratación de personal nuevo, y por ende la ampliación de la planta de personas para apoyar dichos procesos.

Sin embargo no solo se dio un impacto en el proceso de selección, también fue evidente en las actividades satélite, especialmente en aquellas relacionadas con los informes acerca de las entrevistas de retiro consolidado hasta el mes de septiembre del año 2012, donde se tomaron los datos parciales y se realizó un análisis estadístico y descriptivo de lo encontrado en dichas encuestas. Así mismo se realizaron aportes menores, como la elaboración de un esquema para el registro de las entrevistas que se realizan para el ingreso de personal, la creación y manejo de las listas negras (personas que por alguna razón no pueden volver a aplicar a vacantes en la compañía), y la creación y manejo de los referidos para las diferentes vacantes en Crezcamos.

Finalmente cabe anotar que hay vacantes que pueden llegar a ocupar personas que se encuentra trabajando en la compañía. Estos candidatos internos pueden en su momento ser transferidos o ascendidos, de acuerdo a la necesidad y con base en las evaluaciones de desempeño, en las pruebas realizadas y en su hoja de vida. En el tiempo de duración de la realización de la pasantía no hay una reglamentación especial para éste tipo de procedimientos, sin embargo se está adentrando en esta modalidad de reclutamiento (Chiavenato, 1994).

RECOMENDACIONES

Es importante estandarizar el proceso de selección de la IMF Crezcamos S.A., con miras a clarificar el trabajo del día a día, y así mismo definir las funciones específicas de cada colaborador del área de Talento Humano, que permita dinamizar las actividades, y por ende la productividad. De la misma forma, ofrecerle al ejecutivo comercial más claridad con respecto a su proceso de capacitación y trabajo de campo en la compañía, ya que a pesar de la carta de condiciones que éstos firman y la transparencia con la que siempre se les ha hecho la propuesta laboral, se presentan inconvenientes en el proceso de formación, debido a la escasa claridad con respecto al trabajo “esperado” y el trabajo “real”.

La gran mayoría de las decisiones, al interior de la empresa, son tomadas por la Gerencia General, sin embargo decisiones como el personal a contratar podría ser responsabilidad de la Gerente de Talento Humano, o al menos con su participación. Esto sería benéfico para la compañía, al posibilitar la descentralización de las decisiones dentro de la compañía, delegando funciones a quienes perfectamente pueden asumir dicha responsabilidad, además de agilizar los procesos internos.

A pesar de los inconvenientes que se presentan por el acceso del internet en muchas poblaciones lejanas, éste y el teléfono son herramientas primordiales para el proceso de reclutamiento y selección, por lo tanto es importante tenerlos a

disposición con carga suficiente (en el caso del teléfono) y hacer uso de él en la mayoría de los casos que se pueda y se requiera.

Las pruebas de la empresa Performia, son importantes para los perfiles de la compañía, no obstante por su formato, pueden llegar a ser impersonales, dejando de lado la mirada analítica del psicólogo. El conocimiento y experticia que éste profesional ha adquirido durante su carrera, le permite descubrir en el candidato características que en muchos casos no pueden ellos mismos expresar con palabras, especialmente en el área comercial donde los ejecutivos tienen más capacidades verbales que escritas, y donde lo que importa realmente es su perfil y actitud comercial para el cumplimiento óptimo de sus funciones.

Por último, es importante que la empresa tuviera en cuenta en los planes de carrera, al persona interno como primera opción para suplir las vacantes nuevas. Si éstas no pueden cubrirse con este personal por no cumplir con el perfil adecuado, debe entonces, extenderse a los candidatos externos o en reserva.

LISTA DE REFERENCIAS

- Leal, D. (2005). *Gestión de Talento Humano: Planeación de Personal*. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.
- Gomez L., Balkin D. y Cardy R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3 ed. México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. 2 ed. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw – Hill.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. 3 ed. México: Manual Moderno.
- Werther W. y Davis K. (2008) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Empresas*. 6 ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. *Gestión del Talento Humano*. 3 ed. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. 6 ed. México: Mc Graw Hill.
- Enriquez, A. y Rentería, E. (2006). Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales: Comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=134216870008&iCveNum=0>.
- Gouvêla, E. y Montiel, K. (2006). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99318557004&iCveNum=0>.

Pruebas de selección y test psicotécnicos. <http://www.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.asp>

Gestión Humana y Consultores (2010). Recuperado de http://prueba1.gestionhumanaconsultores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=87

Cimo, C. (2001). La entrevista laboral. Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH. Recuperado

de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/laluch.htm>.

Saldarriaga, H.(s.f.).La entrevista de retiro en una administración humanizada.

http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Etica_y_Empresa/La_entrevista_de_retiro_en_una_administraci%C3%B3n_humanizada/E5807E1CE61A85AA41256BA70039C500!opendocument.

Mayhew, R. Cómo conducir una entrevista de renuncia laboral. Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/conducir-entrevista-renuncia-laboral-info_115692/.

Talento Humano: Colsubsidio (s.f.) ¿Para qué realizar entrevistas de retiro? Recuperado de <http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/E/entrevistaretiro/entvistaretiro.asp>.

Martínez, J. (2007). Entrevista de Salida. Recuperado de <http://www.elblogderrhh.com/2007/06/entrevista-de-salida.html>.

La entrevista de salida: Nunca es demasiado tarde para mejorar (s.f.). Recuperado de <http://www.oocities.org/lionelpineda/ADMON/int/int31.htm>.

LISTA DE ANEXOS

1. Manual del Proceso de Selección y Contratación
2. Formato entrevista de profundidad.
3. Formato verificación de referencia laboral
4. Correo enviado a los ejecutivos comerciales junto con la carta de condiciones.
5. Registro listas negras área de selección
6. Formato entrevistas: Ejecutivos comerciales y Auxiliares de Operaciones.
7. Prueba digitación.
8. Formato autorización ingreso de personal
9. Formato entrevista de retiro.
10. Carta de condiciones.
11. Informe entrevistas de retiro.
12. Formato referidos
13. Informes mensuales actividades realizadas.
14. Pruebas técnicas.

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Organigrama Crezcamos

Flujograma Proceso de Selección Crezcamos S.A.

CUADROS

1. Hojas de Vida Recibidas
2. Personal contratado

GRAFICOS

1. Hojas de Vida Recibidas
2. No. de llamadas realizadas a ejecutivos comerciales y auxiliares de operaciones
3. Pruebas enviadas.

ANEXOS

1. Manual del Proceso de Selección y Contratación

Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación y Retiro de personal

Proceso de Gestión de Talento
Humano

1.1 Lineamientos específicos para la Contratación de Personal

- a. En el proceso de contratación **CREZCAMOS** no permite la vinculación de familiares hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil.
- b. Los colaboradores en misión para cargos de **Ejecutivos Comerciales** se vincularán por medio de una empresa temporal, a la cual se le enviará la autorización vía e-mail de ingreso en el formato establecido por la empresa administradora con la información requerida, tales como nombre completo de la persona, cedula de ciudadanía, fecha de ingreso, teléfono y celular para que contacten al trabajador.
- c. De acuerdo a la resolución semestral emitida por el SENA se debe dar cumplimiento a la cuota asignada por el SENA para la contratación de aprendices en etapa electiva o productiva. Estas contrataciones se deben realizar a través de contratos de aprendizaje.
- d. La contratación definida para el personal de **Crezcamos S.A.** es contrato a término fijo y/o inferior a un año. Se excluirá de este lineamiento la contratación que por decisión de la **Gerencia General** se determinen como indefinidos.
- e. Para la contratación de practicantes universitarios se debe realizar un convenio institucional y contrato de práctica.
- f. En el ingreso del trabajador durante el proceso de inducción empresarial y del cargo se debe realizar la entrega de los siguientes documentos:
 - I. Copia de contrato de Trabajo debidamente firmado
 - II. Manual de Funciones y perfil de cargo por competencias
 - III. Reglamento Interno de Trabajo
 - IV. Política de Bienestar

1.1.1 Contratación de Personal

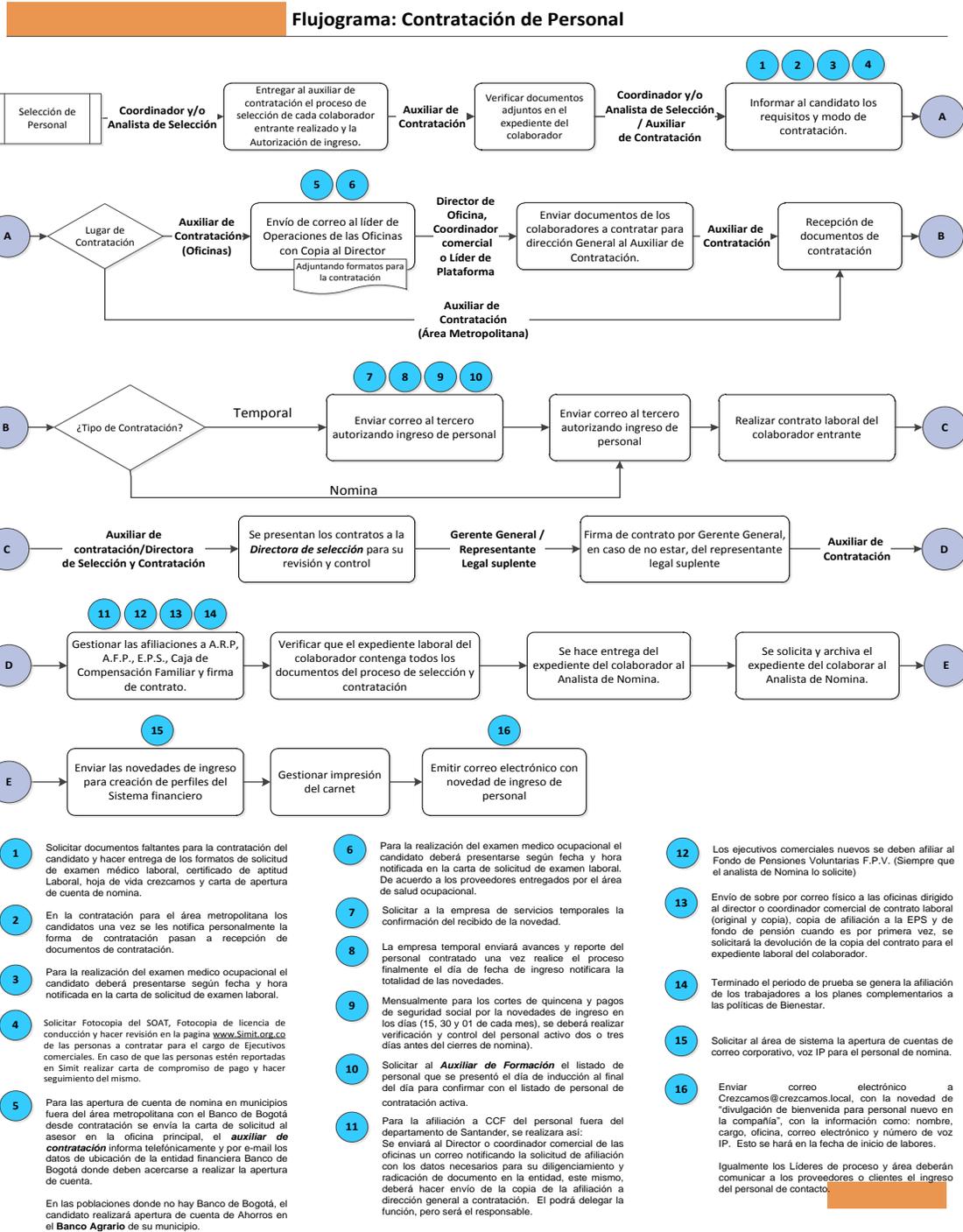


Figura 1. Contratación de Personal.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
<p>1. Entregar al Auxiliar de contratación el proceso de selección de cada colaborador entrante.</p>	<p>Coordinador y/o Analista de Selección</p>	<p>Formato de Visita Domiciliaria. GTH-FO-07 (Si aplica)</p> <p>Hojas de Vida</p> <p>Resultados de Pruebas Perforia de Conocimiento y/o técnicas</p> <p>Reporte de General del Proceso por candidato</p> <p>Reportes de CIFIN y SARLAF</p> <p>Entrevista a Profundidad GTH-FO-02</p> <p>Formato verificación de referencia laboral GTH-FO-03</p> <p>Formato Autorización de Ingreso de Personal GTH-FO-06</p>

		Copia de la Cedula de Ciudadanía
2. Verificar documentos adjuntos en el expediente del colaborador.	Auxiliar de Contratación	Expediente del Colaborador
<p>3. Informar a los candidatos aprobados mediante correo electrónico, vía telefónica y personalmente los requisitos y modo de contratación.</p> <p>Nota 1: Solicitar documentos faltantes para la contratación del candidato y hacer entrega de los formatos de solicitud de examen médico laboral, certificado de aptitud laboral, hoja de vida crezcamos y carta de apertura de cuenta de nómina.</p> <p>Nota 2: En la contratación para el área metropolitana los candidatos una vez se les notifica personalmente la forma de contratación pasan a recepción de documentos de contratación.</p> <p>Nota 3: Para la realización del examen médico ocupacional el candidato deberá presentarse según fecha notificada en la carta de solicitud de examen laboral.</p> <p>Nota 4: Solicitar Fotocopia del SOAT, Fotocopia de licencia de conducción y hacer revisión en la pagina www.Simit.org.co de las personas a contratar para el cargo de Ejecutivos comerciales. En caso de que las personas estén reportadas en Simit realizar carta de compromiso de pago y hacer seguimiento del mismo.</p>	<p>Coordinador y/o Analista de Selección, Practicantes de Selección / Auxiliar de Contratación</p>	<p>Carta de apertura de cuenta de nomina GTH-FO-10</p> <p>Hoja de vida Crezcamos</p> <p>Formatos de Solicitud de examen médico Laboral GTH-FO-11</p> <p>Formato certificado de aptitud laboral GTH-FO-04</p> <p>Fotocopia de SOAT, Licencia de conducción. www.simit.org.co</p> <p>Para cargos con manejo de dinero: deben firmar un pagare en blanco para dejar en</p>

		hoja de vida.
<p>3.1 Para candidatos fuera del área metropolitana, se envía correo al candidato seleccionado adjuntando formatos de solicitud de examen médico laboral, certificado de aptitud Laboral y carta de apertura de cuenta de nómina.</p> <p>Nota 1: Para la apertura de cuenta de nómina en municipios fuera del área metropolitana con el Banco de Bogotá desde contratación se envía la carta de solicitud al asesor en la oficina principal, el auxiliar de contratación informa telefónicamente y por e-mail los datos de ubicación de la entidad financiera Banco de Bogotá donde deben acercarse a realizar la apertura de cuenta.</p> <p>En las poblaciones donde no hay Banco de Bogotá, el candidato realizará apertura de cuenta de Ahorros en el Banco Agrario de su municipio.</p> <p>Nota 2: Para la realización del examen médico ocupacional el candidato deberá presentarse según fecha notificada en la carta de solicitud de examen laboral. De acuerdo a los proveedores entregados por el área de salud ocupacional.</p>	Auxiliar de Contratación	<p>Correo electrónico para contratación a crezcamos</p> <p>Carta de apertura de cuenta de nomina GTH-FO-10</p> <p>Formatos de Solicitud de examen médico Laboral GTH-FO-11</p> <p>Formato certificado de aptitud laboral GTH-FO-04</p>
4. Enviar documentos de los colaboradores a contratar para dirección General al Auxiliar de Contratación	Director de Oficina, Coordinador comercial o Líder de Plataforma	Documentos de colaboradores a contratar
5. Recepción de documentos de contratación de los colaboradores entrantes por nómina. (Continúa paso 7)	Auxiliar de Contratación	Documentos solicitados

<p>6. Contratación de Personal por Administradora de Personal:</p> <p>6.1. Temporales: Enviar un correo autorizando el personal a contratar con dos días hábiles a la fecha de ingreso adjuntando el formato de detalle de contratación y los documentos de contratación que se tengan en físico, con copia Directora de Selección y Contratación.</p> <p>Nota 1: Solicitar a la empresa de servicios temporales la confirmación del recibido de la novedad.</p> <p>Nota 2: La empresa temporal enviará avances y reporte del personal contratado una vez realice el proceso finalmente el día de fecha de ingreso notificara la totalidad de las novedades.</p> <p>Nota 3: Mensualmente para los cortes de quincena y pagos de seguridad social por la novedades de ingreso en los días (15, 30 y 01 de cada mes), se deberá realizar verificación y control del personal activo dos o tres días antes del cierres de nomina).</p> <p>Nota 4: Solicitar al Auxiliar de Formación el listado de personal que se presentó el día de inducción al final del día para confirmar con el listado de personal de contratación activa.</p>	<p>Auxiliar de Contratación</p>	<p>Correo electrónico Novedad de ingreso</p> <p>Formato de autorización de contratación de la empresa administradora.</p>
<p>7. La <i>auxiliar de contratación</i> hace envió de consolidado de ingreso de personal temporal a la <i>Directora de formación, Director de Selección y Analista de nómina.</i></p>	<p>Auxiliar de contratación</p>	<p>Cuadro consolidado de personal.</p>

<p>8. Se realiza contrato laboral del colaborador que ingresa.</p>	<p>Auxiliar de contratación</p>	<p>Contratos laborales (Borrador)</p>
<p>9. Se presentan los contratos al Gerente de Talento Humano para su revisión y control antes de entregar para firma de Gerencia General.</p> <p>Nota 1: La auxiliar de contratación deberá entregar en el momento de la revisión de contratos el expediente laboral del colaborador al Gerente de Talento Humano para corroborar la información registrada en el contrato laboral.</p>	<p>Auxiliar de contratación / Directora de Selección y Contratación</p>	<p>Contratos laborales (Borrador)</p> <p>Expediente del Colaborador</p>
<p>10. Firma de contrato por Gerente General, en caso de no estar, del representante legal suplente.</p>	<p>Gerente General / representante Legal suplente</p>	<p>Contratos laborales</p>
<p>11. Gestionar las afiliaciones a A.R.P, A.F.P., E.P.S., Caja de Compensación Familiar y firma de contrato.</p> <p>Nota 1: Para la afiliación a CCF del personal fuera del departamento de Santander, se realizara así:</p> <p>Se enviará al Director o coordinador comercial de las oficinas un correo notificando la solicitud de afiliación con los datos necesarios para su diligenciamiento y radicación de documento en la entidad, este mismo, deberá hacer envío de la copia de la afiliación a dirección general a contratación. El podrá delegar la función, pero será el responsable.</p>	<p>Auxiliar de Contratación</p>	<p>Correo electrónico Solicitud de afiliación a CCF</p> <p>Formatos de afiliaciones a EPS, CCF y Carta de novedad de ingreso para</p>

<p>Nota 2: Los ejecutivos comerciales nuevos se deben afiliar al Fondo de Pensiones Voluntarias F.P.V. (Siempre que el analista de Nomina lo solicite)</p> <p>Nota 3: Envío de sobre por correo físico a las oficinas dirigido al director o coordinador comercial de contrato laboral (original y copia), copia de afiliación a la EPS y de fondo de pensión cuando es por primera vez, se solicitará la devolución de la copia del contrato para el expediente laboral del colaborador.</p> <p>Nota 4: Terminado el periodo de prueba se genera la afiliación de los trabajadores a los planes complementarios a las políticas de Bienestar.</p>		<p>AFP</p> <p>Contratos laborales</p>
<p>12. Se verifica que el expediente laboral del colaborador contenga todos los documentos del proceso de selección y contratación.</p>	<p>Auxiliar de contratación.</p>	<p>Lista de chequeo de Expediente laboral</p>
<p>13. Se hace entrega del expediente del colaborador al Analista de Nómina o Auxiliar de Nómina para el ingreso al sistema de información, relacionado en el formato GTH-FO-56 Formato Control de entrega de hojas de vida.</p>	<p>Auxiliar de Contratación</p>	<p>Expediente del Colaborador</p> <p>Formato Control de entrega de hojas de vida</p> <p>GTH-FO-56</p>
<p>14. Se solicita el expediente del colaborar entrante al Analista de Nomina o Auxiliar de Nomina y se procede a archivar.</p>	<p>Auxiliar de Contratación</p>	<p>Expediente del Colaborador</p>
<p>15. Enviar las novedades de ingreso para creación de perfiles del Sistema financiero del personal comercial y de operaciones de la compañía, para el perfil de Directores y</p>	<p>Auxiliar de Contratación</p>	<p>Correo creación de usuarios TIC`S</p>

<p>Coordinadores solicitar carta de nivel de aprobación a la gerencia Comercial, para que se asigne en el perfil del sistema financiero.</p> <p>Nota 1: Solicitar al área de sistemas la apertura de cuentas de correo corporativo, voz IP para el personal de nómina.</p>		<p>Carta de nivel de Aprobación.</p>
<p>16. Gestionar la impresión del carnet para la entrega el día de la inducción y/o posterior envío al trabajador a su oficina de trabajo.</p>	<p>Auxiliar de Contratación</p>	<p>Acta de entrega de Carnet.</p>
<p>17. En toda novedad de Ingreso de personal de la compañía se debe realizar el siguiente comunicado interno para conocimiento de la comunidad crezcamos:</p> <p>Nota 1: Enviar correo electrónico a Crezcamos@crezcamos.local, con la novedad de “divulgación de bienvenida para personal nuevo en la compañía”, con la información como: nombre, cargo, oficina, correo electrónico y número de voz IP. Esto se hará en la fecha de inicio de labores.</p> <p>Igualmente los Líderes de proceso y área deberán comunicar a los proveedores o clientes el ingreso del personal de contacto.</p>	<p>Auxiliar de Contratación</p>	<p>Correo “Novedad de divulgación de bienvenida para personal nuevo en la compañía”</p>

1.1.2 Retiro de Personal

Flujograma: Retiro de Personal.

Personal de Nomina

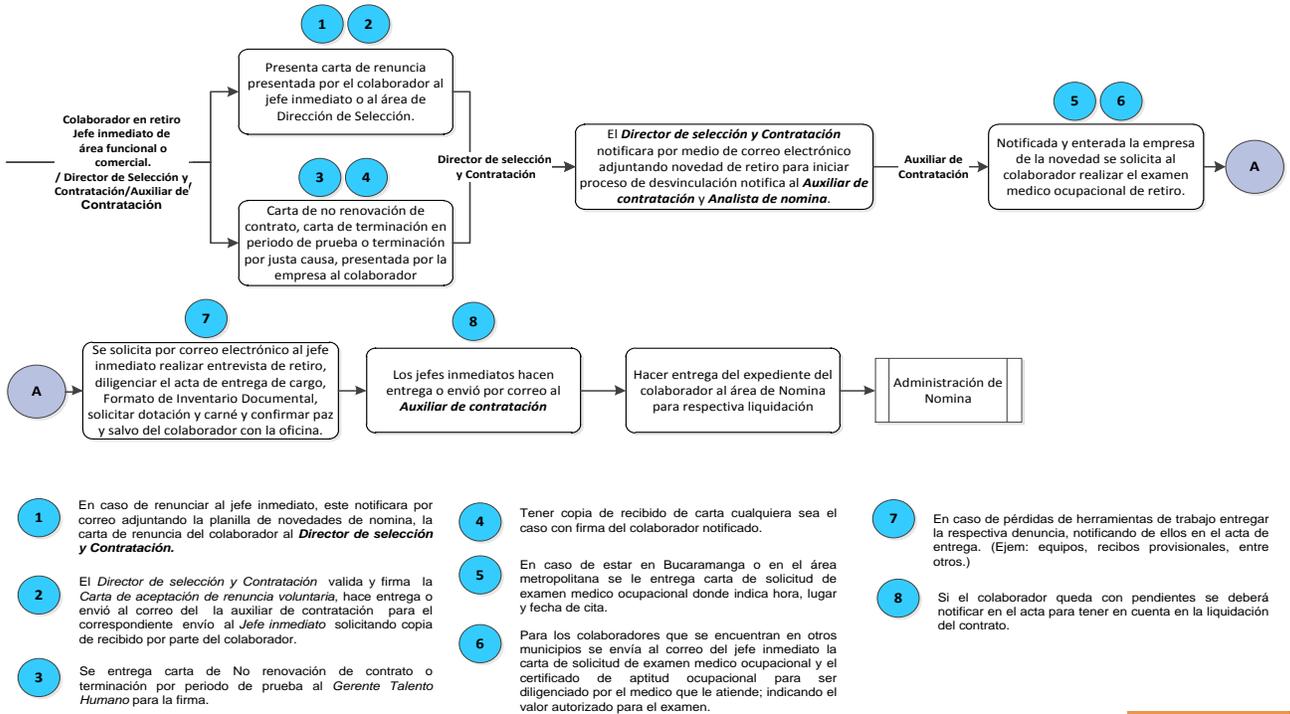


Figura 2. Retiro de Personal – Personal de Nomina.

Flujograma: Retiro de Personal.

Personal Empresa Temporal

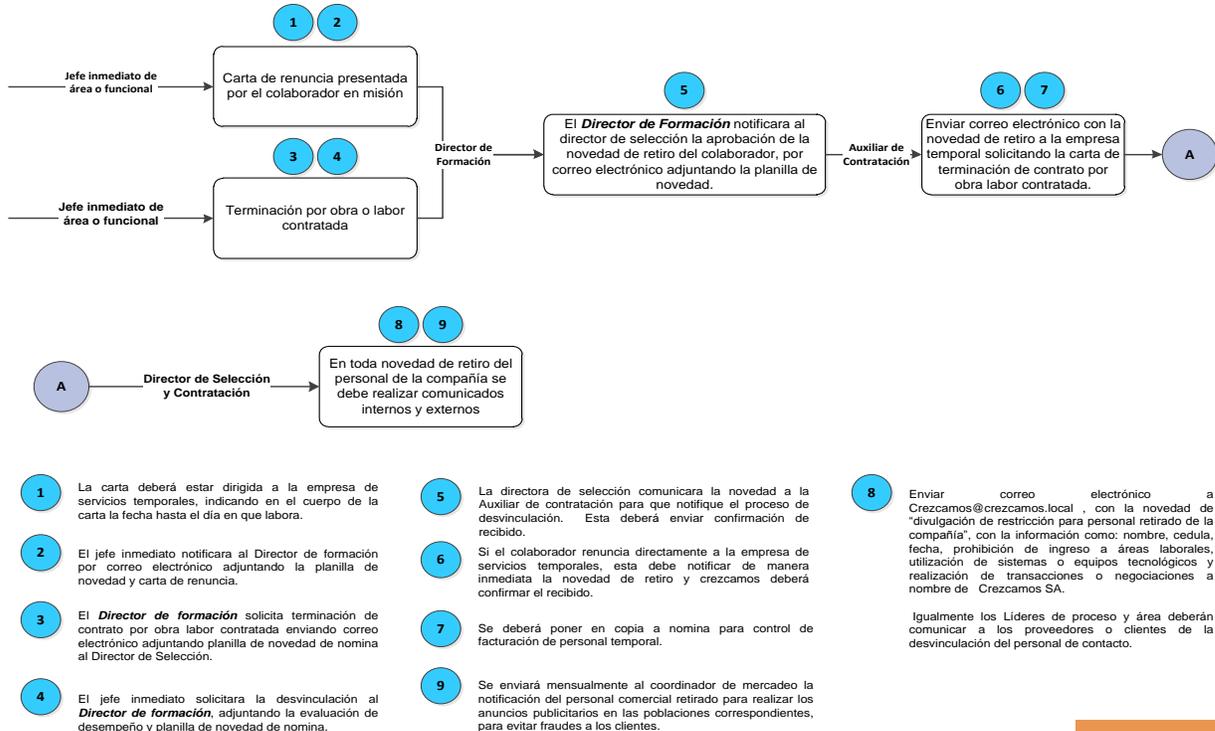


Figura 3. Retiro de Personal – Personal Empresa Temporal.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
Las novedades de retiro de personal se generan por las siguientes situaciones y para cada caso se realiza el siguiente procedimiento:	Colaborador en retiro	Carta de Renuncia
Personal de Nomina:	Jefe inmediato de área funcional o comercial. / Director de Selección y	Carta de aceptación de renuncia voluntaria

<p>1. Presenta carta de renuncia presentada por el colaborador al jefe inmediato o al área de Dirección de Selección.</p> <p>Nota 1: En caso de renunciar al jefe inmediato, este notificará por correo adjuntando la planilla de novedades de nomina, la carta de renuncia del colaborador al Director de selección y Contratación.</p> <p>Nota 2: El Director de selección y Contratación valida y firma la <i>Carta de aceptación de renuncia voluntaria</i>, hace entrega o envió al correo del auxiliar de contratación para el correspondiente envió al <i>Jefe inmediatosolicitando</i> copia de recibido por parte del colaborador.</p> <p>2.1 Carta de no renovación de contrato, carta de terminación en periodo de prueba o terminación por justa causa o sin justa causa presentada por la empresa al colaborador.</p> <p>Nota 1: Se entrega carta de No renovación de contrato o terminación por periodo de prueba al Gerente de Talento Humano para la firma.</p> <p>Nota 2: Tener copia de recibido de carta cualquiera sea el caso con firma del colaborador notificado.</p> <p>Nota 3: En caso de terminación de contrato por justa causa o sin justa causa se adjuntaran las copias de los comprobantes de pago de la ARP, pensión, EPS y caja de compensación familiar. Las cotizaciones correspondientes a la fracción del mes en curso, que por disposición legal la empresa efectuará finalizando el mes respectivo,</p>	<p>contratación y Auxiliar de Contratación</p> <p>Gerente de Talento Humano</p>	<p>No renovación de contrato, terminación por periodo de prueba, por Justa Causa o sin justa causa</p> <p>Planilla de Novedades de nomina.</p> <p>GTH-FO-35</p> <p>Copia de las planillas de pago QRP Pensión, EPS y Caja de compensación familiar</p>
--	---	--

<p>le serán remitidas a la última dirección registrada en el expediente del trabajador.</p>		
<p>2. El Director de selección y Contratación notificará por medio de correo electrónico adjuntando novedad de retiro para iniciar proceso de desvinculación notifica al Auxiliar de contratación y Analista de nomina.</p>	<p>Director de Selección y Contratación</p>	<p>Planilla de Novedades de nomina. GTH-FO-35</p>
<p>3. Notificada y enterada la empresa de la novedad se solicita al colaborador realizar el examen medico ocupacional de retiro.</p> <p>Nota 1: En caso de estar en Bucaramanga o en el área metropolitana se le entrega carta de solicitud de examen medico ocupacional donde indica hora, lugar y fecha de cita.</p> <p>Nota 2: Para los colaboradores que se encuentran en otros municipios se envía al correo del jefe inmediato la carta de solicitud de examen médico ocupacional y el certificado de aptitud ocupacional para ser diligenciado por el médico que le atiende; indicando el valor autorizado para el examen.</p>	<p>Auxiliar de contratación.</p>	<p>Solicitud de examen ocupacional GTH-FO-11</p> <p>Certificado de aptitud laboral. GTH-FO-04</p>
<p>4. Se solicita por correo electrónico al jefe inmediato realizar entrevista de retiro, diligenciar el acta de entrega de cargo, solicitar dotación y carné y confirmar paz y salvo del colaborador con la oficina.</p> <p>Nota 1: En caso de pérdidas de herramientas de trabajo entregar la respectiva denuncia, notificando de ellos en el acta de entrega. (Ejem: equipos, recibos provisionales, entre otros.)</p> <p>Nota 2: Para los casos en qué el trabajador se niegue a diligenciar la entrevista de retiro, el Director y/o Coordinador dejará la anotación de</p>	<p>Auxiliar de contratación</p>	<p>Entrevista de Retiro GTH-FO-41</p> <p>Acta de entrega de cargo GTH-FO-21</p> <p>Paz y salvos del personal GTH-FO-36</p>

<p>la novedad en el formato.</p>		
<p>5. Los jefes inmediatos hacen entrega o envió por correo al Auxiliar de contratación la entrevista de retiro, acta de entrega de cargo diligenciada, relacionando entrega de dotación, carné y confirmando paz y salvo del colaborador con la oficina.</p> <p>Nota 1: Si el colaborador queda con pendientes se deberá notificar en el acta para tener en cuenta en la liquidación del contrato.</p> <p>Nota 2: La auxiliar de contratación realizará revisión de acuerdo a la lista de chequeo del expediente laboral para validar que todos los documentos estén archivados como corresponden.</p>	<p>Jefe inmediato de área funcional o comercial.</p> <p>Auxiliar de contratación</p>	<p>GTH-FO-21 Acta de entrega de cargo</p> <p>GTH-FO-41 Entrevista de Retiro</p> <p>Paz y salvos del personal</p> <p>GTH-FO-36</p> <p>Lista de chequeo Expediente laboral</p>
<p>6. El auxiliar de contratación hace entrega del expediente laboral con los documentos de retiro solicitados haciendo entrega al área de nómina para la respectiva liquidación de contrato.</p>	<p>Auxiliar de contratación</p> <p>Analista de nómina</p>	<p>Expediente laboral.</p> <p>Carta de renuncia, recibido de carta terminación de contrato por Justa causa, sin justa causa, periodo de prueba o no renovación de contrato del colaborador saliente.</p> <p>GTH-FO-21 Acta de</p>

		<p>entrega de cargo</p> <p>GTH-FO-41 Entrevista de Retiro</p> <p>GTH-FO-11 Solicitud de examen ocupacional</p> <p>GTH-FO-04 Certificado de aptitud laboral</p>
<p>7. Personal Empresa Temporal:</p> <p>Carta de renuncia presentada por el colaborador en misión.</p> <p>Nota 1: La carta deberá estar dirigida a la empresa de servicios temporales, indicando en el cuerpo de la carta la fecha hasta el día en que labora.</p> <p>Nota 2: El jefe inmediato notificará al Director de formación por correo electrónico adjuntando la planilla de novedad y carta de renuncia.</p>	<p>Jefe inmediato de área o funcional</p>	<p>Carta de renuncia.</p> <p>GTH-FO-21 Acta de entrega de cargo.</p> <p>GTH-FO-41 Entrevista de Retiro.</p> <p>Planilla de Novedades de nomina.</p> <p>GTH-FO-35</p>
<p>8. El Director de Formación notificará al director de selección la aprobación de la novedad de retiro del colaborador, por correo electrónico adjuntando la planilla de novedad.</p> <p>Nota 1: El Director de selección y Contratación comunicará la novedad a la Auxiliar de contratación para que notifique el proceso de desvinculación. Esta deberá enviar</p>	<p>Directora de Formación</p>	<p>Carta de renuncia.</p> <p>Acta de entrega de cargo.</p> <p>GTH-FO-21</p>

confirmación de recibido.		<p>Entrevista de Retiro. GTH-FO-41</p> <p>Planilla de Novedades de nomina GTH-FO-35</p>
<p>9. Enviar correo de novedad de retiro a la empresa temporal adjuntando la carta del colaborador.</p> <p>Nota 1: Si el colaborador renuncia directamente a la empresa de servicios temporales, ésta debe notificar de manera inmediata la novedad de retiro y crezcamos deberá confirmar el recibido.</p> <p>Nota 2: Se deberá poner en copia a nómina para control de facturación de personal temporal.</p>	Auxiliar de contratación	<p>Planilla de Novedades de nomina GTH-FO-35</p>
<p>10. Terminación por obra o labor contratada:</p> <p>Nota 1: El Director de formación solicita terminación de contrato por obra labor contratada enviando correo electrónico adjuntando planilla de novedad de nomina al Director de Selección.</p> <p>Nota 2: El jefe inmediato solicitará la desvinculación al Director de formación, adjuntando la evaluación de desempeño y planilla de novedad de nómina.</p>	Jefe inmediato de área o funcional	<p>Evaluación de desempeño con concepto de desvinculación.</p> <p>Planilla de Novedades de nómina. GTH-FO-35</p>

<p>11. El Director de Formación notificará al director de selección la aprobación de la novedad de retiro del colaborador, por correo electrónico adjuntando la planilla de novedad.</p> <p>Nota 1: El Director de selección y Contratación comunicará la novedad a la Auxiliar de contratación para que notifique el proceso de desvinculación. Esta deberá enviar confirmación de recibido.</p>	<p>Director de Formación y/o Director de</p>	<p>Carta de renuncia.</p> <p>Acta de entrega de cargo.</p> <p>GTH-FO-21</p> <p>Entrevista de Retiro.</p> <p>GTH-FO-41</p> <p>GTH-FO-35 Planilla de Novedades de nómina.</p>
<p>12. Enviar correo electrónico con la novedad de retiro a la empresa temporal solicitando la carta de terminación de contrato por obra labor contratada.</p> <p>Nota 1: La empresa de servicios temporales, debe notificar de manera inmediata el recibido la novedad de retiro y crezcamos deberá confirmar el recibido.</p> <p>Nota 2: Se deberá poner en copia a nómina para control de facturación de personal temporal.</p>	<p>Auxiliar de contratación</p>	<p>Correo de novedad de retiro</p>
<p>13. En toda novedad de retiro del personal de la compañía se debe realizar los siguientes comunicados internos y externos, para conocimiento de la comunidad:</p> <p>Nota 1: Enviar correo electrónico a Crezcamos@crezcamos.local , con la novedad de “divulgación de restricción para personal retirado de la compañía”, con la información como:</p>	<p>Director de Selección y Contratación</p>	<p>Correo “Divulgación de restricción de personal retirado de la compañía”</p>

<p>nombre, cedula, fecha, prohibición de ingreso a áreas laborales, utilización de sistemas o equipos tecnológicos y realización de transacciones o negociaciones a nombre de Crezcamos SA. Igualmente los Líderes de proceso y área deberán comunicar a los proveedores o clientes de la desvinculación del personal de contacto.</p>		
<p>Nota 2: Se enviará mensualmente al coordinador de mercadeo la notificación del personal comercial retirado para realizar los anuncios publicitarios en las poblaciones correspondientes, para evitar fraudes a los clientes.</p>		

Nota Aclaratoria: El **Auxiliar de Contratación** reportará a la empresa de servicios temporales todas las novedades generadas del personal en misión, por ser éste cargo el canal de comunicación directo entre las dos empresas. Auxiliar de contratación Correos electrónicos de reporte de novedades.

Formato entrevista de profundidad

	FORMATO ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	CODIGO: GTH - FO - 02
		Versión: 06

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

Bachiller:	
Tecnólogo:	
Universitarios:	
Diplomados :	
Posgrados:	
Cursos:	

3. CONFIRMACIÓN DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

(Tener en cuenta los siguientes parámetros para evaluar la experiencia laboral del candidato, el puede o no tener experiencia en ventas o de trabajos formales e informales, pero lo que si debe conocer y saber son las respuestas a las siguientes preguntas que usted se deben evaluar)

1. ¿Cuál es su producto?	
Si responde con PRODUCTOS 2. ¿Cuánto ha producido en qué tiempo? 3. ¿Cómo se puede medir lo que Usted produce? 4. ¿Cómo se compararía con los demás? 5. ¿A quién le reporta?	Si responde con HACER 2. ¿Cómo ha cambiado la cantidad de trabajo que se le ha asignado desde que comenzó hasta hoy? 3. ¿Cómo han cambiado las responsabilidades a su cargo? 4. ¿A quién le reporta?
Nota: Repetir las preguntas para 2 o 3 cargos anteriores.	

3.1 Cargo 1

Respuesta pregunta 1: _____



**FORMATO ENTREVISTA DE
PROFUNDIDAD**

CODIGO: GTH - FO - 02

Versión: 06

Respuesta pregunta 2: _____

Respuesta pregunta 3: _____

Respuesta pregunta 4: _____

Respuesta pregunta 5: _____

3.2 Cargo 2

Respuesta pregunta 1: _____

Respuesta pregunta 2: _____

Respuesta pregunta 3: _____

Respuesta pregunta 4: _____

Respuesta pregunta 5: _____

	FORMATO ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	CODIGO: GTH - FO - 02
		Versión: 06

4. AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA, REPORTE, COMPARTIR INFORMACIÓN Y DESTRUCCIÓN DE GARANTÍAS.

En mi calidad de candidato, actuando libre y voluntariamente autorizo de manera expresa e irrevocable a Crezcamos S.A., o a quien represente sus derechos a consultar, solicitar, suministrar, reportar, procesar y divulgar toda la información que se refiera a mi comportamiento crediticio, financiero, comercial, de servicios y de terceros países de la misma naturaleza. En consecuencia quienes se encuentren afiliados y/o tengan acceso a las centrales de informaciones – CIFIN- DATACREDITO – OFAC- podrán conocer esta información de conformidad con la legislación y jurisprudencia aplicable.

Para constancia firmo y estampo mi huella.

Firma del candidato



Huella dactilar
(índice derecho)

5. INFORMACIÓN ADICIONAL

Señor responsable de la entrevista al candidato por favor diligencia el siguiente espacio para información tributaria:

Por favor marcar una (X) en una o varias de las opciones, como corresponda según la información dada por el candidato:

- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| a. Menor de 28 años: | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| b. Persona cabeza de familia con nivel de sisben 1 y/o 2:
(Por favor anexar copia de carné de sisben). | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| c. Mujeres mayores de cuarenta (40) años y que durante los últimos doce (12) meses hayan estado sin contrato de trabajo: | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| d. Empleado que devenguen menos de uno y medio (1.5) salarios mínimos mensuales Legales Vigentes: | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| e. Población en situaciones de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad: | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |

	FORMATO ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	CODIGO: GTH - FO - 02	
		Versión: 06	

6. CONCEPTO ENTREVISTA

7. RESULTADOS PRUEBAS TECNICAS

<i>Nombre de la prueba</i>	<i>Resultados de la Prueba</i>	<i>Aprobación</i>	
		SI	NO

8. APROBACIÓN DE LA CONTRATACIÓN : SI _____ NO _____

Responsable de la Entrevista:

Nombre (s) y Apellido (s): _____

Firma: _____

Formato verificación de referencia laboral

	FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIA LABORAL	CODIGO: GTH-FO-03
		Versión: 02

1. INTRODUCCIÓN

Buenos Días Sr. (a) **(Nombre de la Jefe inmediato o responsable de la referencia laboral)**,

El Sr. (a) **(Nombre del candidato)**, está postulándose para un cargo a través de nuestra empresa y como parte del proceso quisiéramos pedirle el favor de que nos dedique un tiempo para confirmar información acerca de su perfil. El que nos conteste estas preguntas es para nosotros un buen indicador de la relación laboral y resultados de Sr. (a) **(Nombre del candidato)** en su empresa.

2. DATOS DEL CANDIDATO

Nombre del candidato:			
C.C:		Lugar de Expedición:	
Cargo al que aspira:			

2.1. Referencias Familiares 1

Nombre y Apellidos de la referencia Familiar 1:	
Parentesco:	

Preguntas	Respuestas
1. ¿Que vinculo o relación tiene con el candidato?	
2. ¿Hace cuanto lo conoce?	
3. ¿Sabe con quien vive el candidato?	
Me confirma la siguiente información. (Leer de la hoja de entrevista los datos entregados de contactos familiares y/o personales, leer los nombres de las personas que indica que son con quienes vive). Escribir la información que le confirme.	

	FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIA LABORAL	CODIGO: GTH-FO-03
		Versión: 02

2.2. Referencias Familiares 2

Nombre y Apellidos de la referencia Familiar 1:	
Parentesco:	

Preguntas	Respuestas
1. ¿Que vinculo o relación tiene con el candidato?	
2. ¿Hace cuanto lo conoce?	
3. ¿Sabe con quien vive el candidato?	
Me confirma la siguiente información. (Leer de la hoja de entrevista los datos entregados de contactos familiares y/o personales, leer los nombres de las personas que indica que son con quienes vive). Escribir la información que le confirme.	

	FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIA LABORAL	CODIGO: GTH-FO-03
		Versión: 02

2.3. Referencia Laboral Número 1.

Cargo Referenciado:			
Empresa y/o persona de referencia laboral Numero 1:			
Nombre de Jefe inmediato (Si aplica):			
Cargo del Jefe inmediato (Si aplica):			
Fecha de ingreso (Si aplica):		Fecha de Retiro(Si aplica):	

2.3.1 Preguntas de Verificación de Referencia Laboral Número 1.

Preguntas	Respuestas
1. ¿El candidato le ha avisado a usted que podría ser contactado por alguien para pedir referencias?	
2. ¿Cuál es o era su relación con esta persona?	
3. ¿Cuál era el resultado o valor que se esperaba que él/ella produjera?	
4. ¿Cómo le iba a esta persona en el cumplimiento de sus funciones?	
5. ¿Qué resultados obtuvo esta persona en este puesto?	
6. ¿Qué nivel de aptitudes y conocimientos profesionales tenía esta persona?	
7. ¿Cómo era el nivel de motivación?	
8. ¿Ocurría que factores externos como problemas familiares o circunstancias económicas tuvieran un efecto adverso en el esfuerzo laboral de esta persona?	
9. ¿Notó usted que ésta persona haya tenido muchas ausencias por enfermedad u otras razones?	
10. ¿Hay algo especialmente positivo que usted quiera mencionar acerca de ésta persona?	
11. ¿Cómo era la cooperación con los colegas?	

	FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIA LABORAL	CODIGO: GTH-FO-03
		Versión: 02
12. ¿Cómo era la capacidad de esta persona para dirigir a los demás?		
13. ¿Cómo era la capacidad de esta persona para la administración de papeles y documentos?		
14. <i>Nadie es perfecto. Todos tenemos algo en que deberíamos mejorar.</i> ¿En qué cree usted que esta persona debería mejorar?		
15. ¿Si tuviera que calificar a esta persona de 1 a 10 donde 1 es realmente malo y 10 es excelente, que calificación le daría?		
16. ¿Si usted tuviera que emplear en su propia empresa a alguien con la profesión de esta persona, consideraría emplearlo a él/ella?		
17. ¿Hay algo más que quiera agregar acerca de él/ella?		

Correo enviado a los ejecutivos comerciales

junto con la carta de condiciones.

Sofia Quiñonez

De: Sofia Quiñonez [sofia.quinonez@crezcamos.co]
Enviado el: lunes, 23 de julio de 2012 08:00 a.m.
Para: 'j-xavier92@hotmail.com'; 'wialsal@hotmail.com'; 'eltane_82@hotmail.com'; 'carusol300@hotmail.com'; 'edgarra69@yahoo.com'; 'rwilches27@gmail.com'; 'marlyflaca_86@hotmail.com'; 'yusoles_21@hotmail.es'; 'yedinson21@hotmail.com'; 'yeccy03_12@hotmail.com'; 'julietteca88@hotmail.com'; 'mkarollsofia2012@hotmail.com'
Asunto: Condiciones Proceso de Selección Crezcamos SA
Datos adjuntos: Carta de Condiciones.doc

Sr.(a) Candidato(a)

Cordial saludo

Ustedes ingresaron sus hojas de vida para participar de un proceso para Ejecutivos Comerciales de Crédito de la compañía Crezcamos SA, por lo tanto les estamos dando a conocer cuáles son las condiciones para llegar a obtener el cargo de ejecutivos comerciales en Crezcamos por medio de una carta, le recordamos que este cargo se desarrolla 90% en campo y 10% en oficina.

1. Preselección

Adjunto encontrarán una carta de condiciones, es importante que si están de acuerdo con ella, imprimen el documento adjunto, escriban su nombre en la parte superior de la primera hoja y al final de la segunda hoja su firma con número de cedula con su puño y letra, lo escaneen y envíen al correo: sofia.quinonez@crezcamos.co ó julian.sanchez@crezcamos.co. Deben enviar la carta firmada para continuar en el proceso de selección. Disponibilidad de viaje por 2 meses, lo que dura el programa de capacitación de ofrece la empresa a los ejecutivos comerciales. En el momento de ingresar a la compañía deben tener medio de transporte (moto o auto).

Es urgente que envíen la carta de condiciones para poder revisar sus hojas de vida y de cumplir con el perfil enviar pruebas pues de lo contrario quedarán por fuera del proceso de selección.

2. Selección

Enviada la carta de condiciones al correo anterior se procede a la revisión de su hoja de vida y si esta cumple con el perfil para el cargo se le hará llegar la primera de 4 pruebas de selección, las cuales se enviarán de la siguiente manera (se le harán llegar a su correo electrónico, busque en la bandeja de entrada o correo no deseado, el proceso de aplicación de pruebas se desarrolla en un máximo de 2 días le solicitamos revisar su correo constantemente):

- Pruebas de Productividad si su hoja de vida cumple con el perfil del cargo.
- Pruebas de Inteligencia y Aptitud si cumple con el perfil en la prueba de productividad.
- Prueba de Personalidad si cumple con el perfil en las pruebas de inteligencia y aptitud.
- Entrevista si cumple con la prueba de personalidad.

Al momento de la entrevista debe presentar los siguientes documentos:

- Hoja de vida actualizada que indique las dos últimas experiencias laborales.
- Fotocopia del diploma de bachiller/ tecnológico/ profesional.
- Fotocopia de la cedula ampliada.
- Fotocopia de la Libreta Militar (**PARA HOMBRES**, en el momento de la contratación presentar la original, si no la trae **NO puede firmar contrato**).
- Dos cartas originales de referencias personales.
- Dos copias de las dos últimas experiencias laborales.

- Certificado original de fondo de pensiones (SI NO TIENE PENSION HACER UNA CARTA INDICANDO EL FONDO DE PENSION AL CUAL DESEA VINCULARSE).
- Certificado original de EPS donde está o estuvo afiliado como cotizante o beneficiario (SI NO TIENE EPS HACER UNA CARTA INDICANDO LA EPS AL CUAL DESEA VINCULARSE).
- Certificación de cuenta de nómina (si tiene) de Banco Bogotá.

Estoy atenta a cualquier duda.

SOFIA CRISTINA QUIÑONEZ PINTO

Auxiliar Talento Humano

IMF CREZCAMOS S.A.

Bucaramanga (Colombia)

(7) 6450500 ext. 90279 - 321 2054444 ext. 90279

www.crecamos.com



*Por favor considere su responsabilidad ambiental antes de imprimir este correo electrónico.

Formato registro entrevistas:

Ejecutivos comerciales y Auxiliares de Operaciones.

Formato entrevista de retiro.

	FORMATO ENTREVISTA DE RETIRO	CODIGO: GTH - FO - 41
		Versión: 02

Nombre y Apellidos: Javier Perpiñan Berganza	Cédula de ciudadanía: 12475598	Edad: 29
Cargo: <input checked="" type="checkbox"/> Ejecutivo comercial <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Coordinador/Director <input type="checkbox"/> Plataforma de Operaciones	Oficina o Punto de crecimiento: Calle de pay	Género: <input checked="" type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer
Jefe Inmediato:	Fecha de Ingreso: 18/03/2011	Fecha de Retiro: 19/06/2011
		Tiempo de contrato en meses: 3 Meses

1. Tipo de retiro:

1.1. forma de contrato:

- Voluntario
 Involuntario
 Nomina Crezcamos
 Temporal o administradora
 Práctica o Aprendiz.

2. Identifique los motivos por los cuales cual usted se retira. Marca con X las que considere necesarias.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> La remuneración no satisface sus expectativas | <input type="checkbox"/> Formación profesional y/o Estudios |
| <input type="checkbox"/> Inadecuado estilo de supervisión (trato, falta de respeto, poca preparación) | <input type="checkbox"/> Falta de posibilidades de programas para desarrollo profesional |
| <input type="checkbox"/> Inadecuado Clima Laboral | <input type="checkbox"/> Incidencias en la nómina (no puntualidad). |
| <input type="checkbox"/> Otro empleo (no competidor) Cual? _____ | <input type="checkbox"/> No cumplimiento de objetivos del cargo. |
| <input type="checkbox"/> Otro empleo (competidor) Cual? _____ | <input checked="" type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles? <u>Inconvenientes personales</u> |

3. ¿Recibió capacitación y herramientas para cumplir sus funciones y/o responsabilidades para el cargo en el área al momento de ingresar?

- Sí
 No
 Especifique: fuí capacitado para el cargo al momento

3.1. ¿Durante el periodo de prueba estipulado en el contrato, le realizaron evaluación de desempeño?

- Sí
 No
 Cual fue la conclusión: _____

4. Valora las siguientes afirmaciones sobre tu jefe en Crezcamos S.A.

	SI	NO
Mi jefe me apoya para hacer bien mi trabajo cada día	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe valora y reconoce adecuadamente mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe realiza acciones que evalúen mi desempeño en la empresa para mejoras.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe se preocupa por mi desarrollo profesional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuáles cree que son las fortalezas de Crezcamos? Marca con X las que considere necesarias.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> La empleabilidad, es más atractivo en el mercado por haber trabajado para Crezcamos S.A. | <input type="checkbox"/> Beneficios no económicos (actividades salud, premiaciones, actividades culturales, entre otros) |
| <input type="checkbox"/> La oportunidad de un plan carrera | <input type="checkbox"/> Las instalaciones. |
| <input type="checkbox"/> El Clima Laboral que se vive (ambiente de trabajo) | <input checked="" type="checkbox"/> La capacitación y formación. |
| <input type="checkbox"/> La remuneración se ajusta al mercado o lo supera. | <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles? _____ |

6. ¿Cuáles cree que son las debilidades de Crezcamos S.A.? Marca con X las que considere necesarias.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> El Clima Laboral que se vive (ambiente de trabajo) | <input type="checkbox"/> Remuneración inferior al mercado similar en actividad económica u otras. |
| <input type="checkbox"/> Escasas oportunidades de progreso profesional que ofrece | <input type="checkbox"/> Incidencias en la nómina |
| <input type="checkbox"/> Normas y procedimientos de actuación muy estrictos | <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles? _____ |
| <input type="checkbox"/> Falta de capacitación y formación para el cargo. | |
| <input type="checkbox"/> Falta de capacitación para desarrollo personal. | |

7. ¿En general siente que Crezcamos S.A. ha contribuido en su crecimiento profesional?

- Sí
 No

8. ¿Recomendaría a Crezcamos S.A. para trabajar?

- Sí
 No

9. ¿Volvería a trabajar en Crezcamos S.A.?

- Sí
 No

10. ¿Desea hacer algún otro comentario o sugerencia? Gracias por la oportunidad.

FIRMA DEL COLABORADOR ENTREVISTADO

Javier Perpiñan Berganza

Muchas gracias por sus comentarios, esta información nos ayudará a tomar acciones de mejora en la Compañía. Le deseamos mucha suerte en su carrera profesional.

Carta de condiciones.

Ciudad: _____, día: _____ Mes: _____ año: _____

Señor(a)

(Nombre completo legible)

Asunto: Condiciones de ingreso laboral proceso de capacitación.

Nos permitimos darle una cordial bienvenida a su empresa Crezcamos S.A. en donde esperamos poder ser para usted una oportunidad de crecer y desarrollarse personal y profesionalmente.

Condiciones de participación del programa de ejecutivos comerciales:

A continuación se dará a conocer como se realizara el proceso de entrenamiento y las condiciones durante este:

1. Durante los dos meses del proceso de formación ingresa por una empresa administradora de personal temporal.
 2. Tendrán una asignación salarial durante los dos primeros meses a partir de la fecha de ingreso (proceso de capacitación) de 780.000 pesos más el auxilio de transporte y prestaciones sociales de ley.
 3. Los lugares donde se llevaran a cabo las capacitaciones teóricas será en la ciudad de Bucaramanga (1 mes), eventualmente se podrá disponer de otras de las ciudades en donde tenemos oficinas para desarrollar las temáticas de la tecnología crediticia, es importante tener disponibilidad de tiempo para trasladarse a cualquiera de las oficinas donde se encuentre Crezcamos S.A. para capacitarse o para asignación de lugar de trabajo.
 4. El trabajo de campo o práctico se desarrollara en las oficinas en donde crezcamos se encuentra ofreciendo sus servicios financieros (mes restante del proceso de capacitación con lo cual se completan los dos meses), el cual será asignado en el proceso de capacitación teórica y donde también se le fijara uno de nuestros Ejecutivos con experiencia para hacer el acompañamiento de esta etapa.
- Los gastos de traslados generados durante el proceso teórico - práctico de los dos primeros meses (como hospedaje, alimentación y pasajes terrestres), son responsabilidad de quienes desean participar del proceso. La compañía entregara un apoyo en recursos dinerarios de la siguiente manera:
 - ❖ \$150.000 ciento cincuenta mil pesos quincenales siempre que la persona esté fuera de su ciudad de origen, lo que equivale a \$300.000 trescientos mil pesos mes.

- ❖ \$50.000 cincuenta mil pesos quincenales siempre que la persona esté fuera de su ciudad de origen, como ayuda de movilización lo que equivale a \$100.000 cien mil pesos mes.
 - ❖ La compañía se encarga del reembolso de los pasajes terrestres interdepartamentales o municipales que compre el Ejecutivo en Capacitación para asistir a la formación.
- Por cada ciclo que aprueben dentro del proceso de capacitación por evaluaciones de conocimiento (30%), desempeño (30%) y resultados (40%) establecidas en el proceso, lograrán unos incentivos así: Aprobación del ciclo básico \$0.0, Aprobación de ciclo de promoción \$100.000, Aprobación ciclo de colocación \$200.000 y finamente por aprobar el ciclo de recuperación \$300.000. Estos bonos serán entregados de acuerdo a la evaluación y seguimiento en cada ciclo aprobado por cada Director.

5. Quince días después del trabajo teórico-práctico (finalizado el proceso de capacitación) y según el desempeño, se les asignara una zona en cualquiera de las ciudades en donde Crezcamos tiene Oficinas.

6. Los salarios de los dos meses en donde tendrán asignada una zona para administrar, serán de acuerdo a los establecidos, según queden Ejecutivos técnicos o Junior de acuerdo a su perfil profesional. Los valores le serán informados en el momento de un primer encuentro.

A). Quien tenga estudios o graduados de técnicos y/o tecnólogos o estudiantes de carreras profesional no graduado o aplazados: quedaran asignado como Ejecutivos Técnicos.

B). Quien tenga estudios profesionales graduado o se encuentre desarrollando su formación profesional en semestres igual o superior a séptimo: quedaran asignado como Ejecutivos Junior.

C). Se le asignará una ayuda de transporte según la zona correspondiente, este valor incluye el auxilio de transporte de ley.

D). Es obligatorio que en el momento de la asignación de zonas posean una moto como medio de transporte para facilidad en el cumplimiento de las labores. (Debe tener todos los documentos del medio de transporte en regla).

E). Quien sea titular o codeudor de un crédito con Crezcamos S.A. queda **impedido para presentar proceso de selección**, para alguno de los cargos que se encuentre realizando en esos momentos la organización.

Finalmente se recuerda que terminado este proceso de dos meses obteniendo un excelente resultado, pasará a tener contrato directo con nuestra organización.

Atentamente,

CLAUDIA MARCELA URIBE
Recursos Humanos

c.c:
Firma de aceptación de condiciones

Informe entrevistas de retiro.

INFORME ENTREVISTAS DE RETIRO

CREZCAMOS S.A.

2012

Tanto la vinculación como el retiro de una empresa son sucesos trascendentales en la vida de todo empleado, por esto es importante la aplicación de una buena entrevista de retiro, sea por voluntad propia o por decisión de la empresa.

Algunos autores aconsejan que debe ser realizada por alguien ajeno a la compañía, para procurar que la persona sea lo más sincera posible en la entrevista, o por lo menos que la haga alguien que esté en una posición objetiva para que el empleado se sienta seguro de contestar; en muchas empresas es realizada por el departamento de recursos humanos.

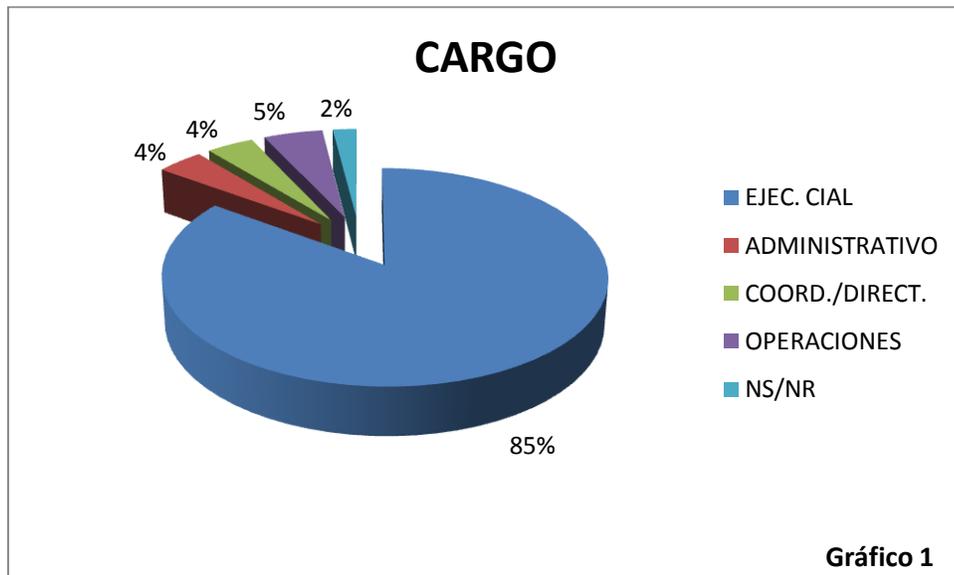
Hay autores que piensan que no es recomendable hacer una entrevista de retiro a alguien que sea despedido por 2 razones: a) Lo más probable es que no sea objetivo y la información que nos dé esté determinada por sus sentimientos de cólera o decepción. b) Y lo más importante, cualquier tema que pudiera tratarse en esta entrevista, referente a su situación en la empresa o a su eficacia en el puesto de trabajo, debe haberse tratado con anterioridad, en las entrevistas de evaluación del desempeño o de planificación de carrera del empleado.

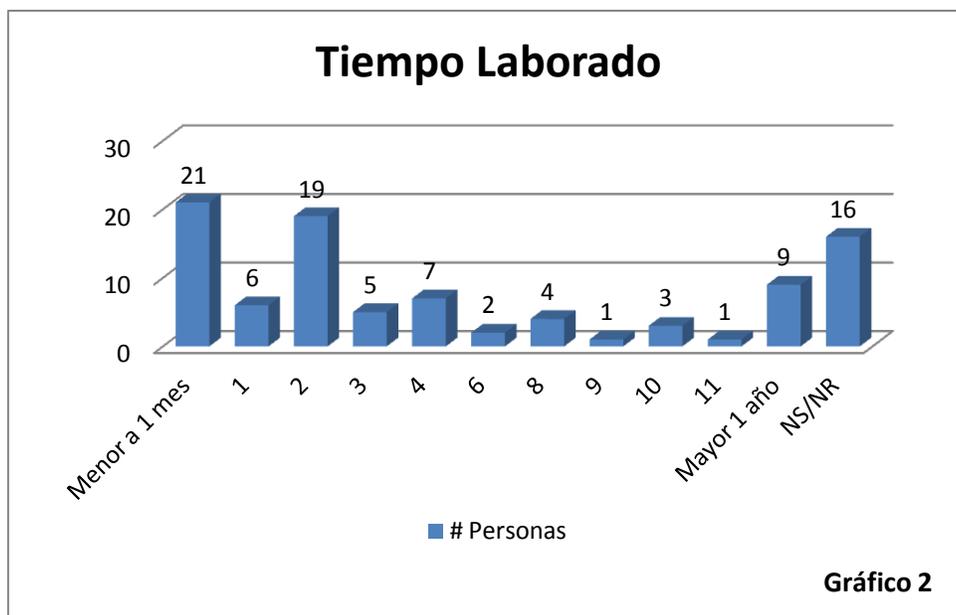
La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política organizacional y sirve además, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. También está dirigida a descubrir información sobre el puesto o asuntos relacionados que podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento de porqué el empleado abandona la compañía, o en el caso de despidos, cuál es su percepción en cuanto al trato, y clima organizacional general.

Descripción de los Datos

Hay muchas cosas que se pueden inferir de los resultados de las entrevistas de retiro de Crezcamos S.A., inicialmente realizaremos una descripción de la información recopilada de la entrevista, y posteriormente el análisis de dicha información, desde enero hasta septiembre del presente año.

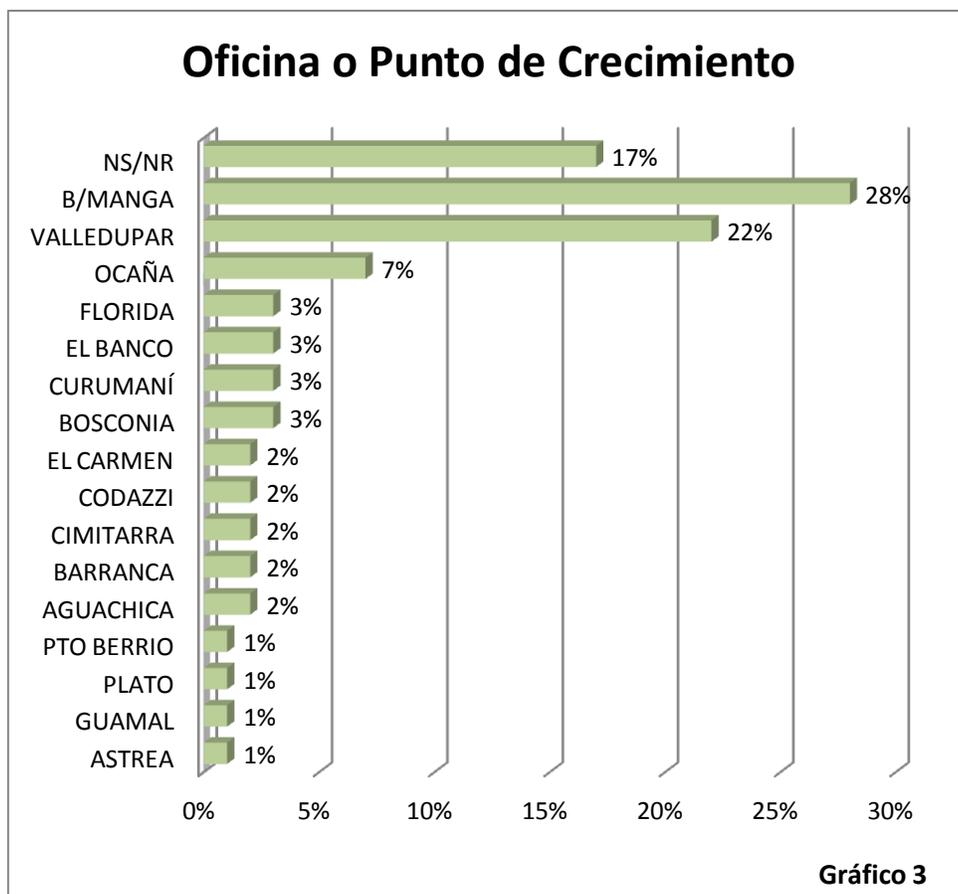
En primera instancia el cargo en el que más deserción hay es en el de Ejecutivo Comercial (Gráfico 1), apreciación soportada por el Gráfico 2 y 3, donde el tiempo de duración en la compañía es en su mayoría inferior a 2 meses (tiempo que dura la capacitación del Ejecutivo Comercial) y en donde vemos que el jefe inmediato con más porcentaje es Atenaida Mengual.





Con respecto al tiempo que dura el empleado de la compañía antes de retiro voluntario o involuntario, podemos observar una gran concentración de las entrevistas en los primeros 2 meses de trabajo, y extrañamente un gran número de personas que contestan no saber el tiempo de trabajo.

En el Gráfico 3 encontramos que las oficinas o puntos de crecimiento donde se realizaron más renuncia o despido son Bucaramanga y Valledupar, esto también lo podemos combinar con el Gráfico 4 donde los jefes inmediatos que más retiros realizan son Liliana Ibañez y Atenaida Mengual.

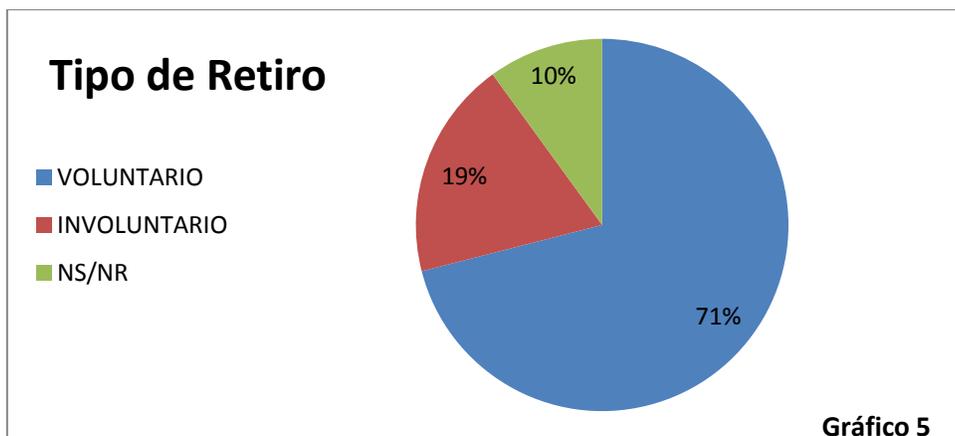


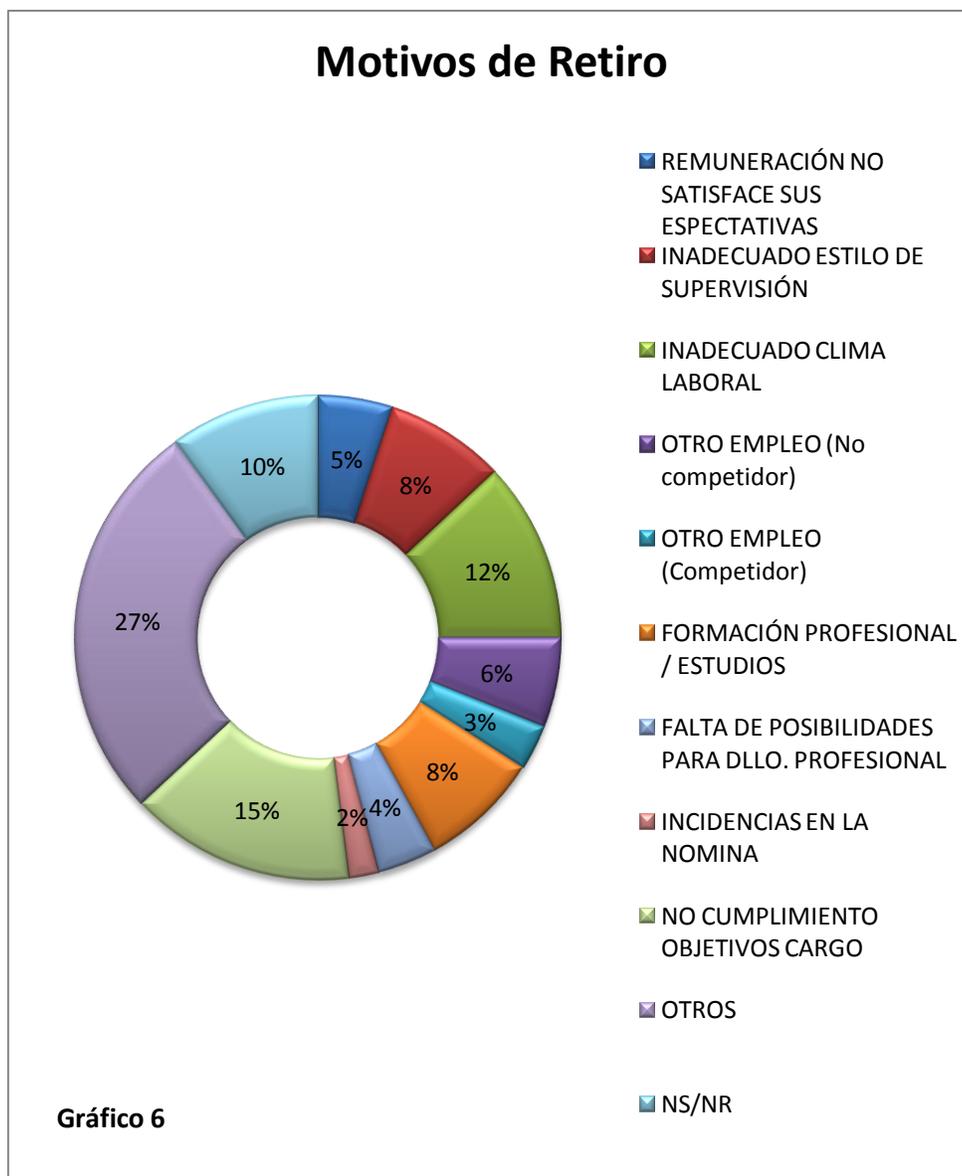
Los jefes inmediatos que más retiros han realizado durante el 2012, son Martha Diaz, Liliana Ibañez (De Valledupar), y Atenaida Mengual (Bucaramanga). La barra que aparece en “Varios”, contienen Jefes que solo han realizado uno durante el año como: Adriana Olave, Claudia Uribe, Iván Oviedo, Jesús Stan, Liliana Uribe, Luz Mary Gutierrez, Mauricio Osorio y William Manrique.

# Personas	2	3	5	5	3	7	6	10	3	5	11	7	8	2	1	2	3	2	1	2	2
------------	---	---	---	---	---	---	---	----	---	---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Cuadro No. 2

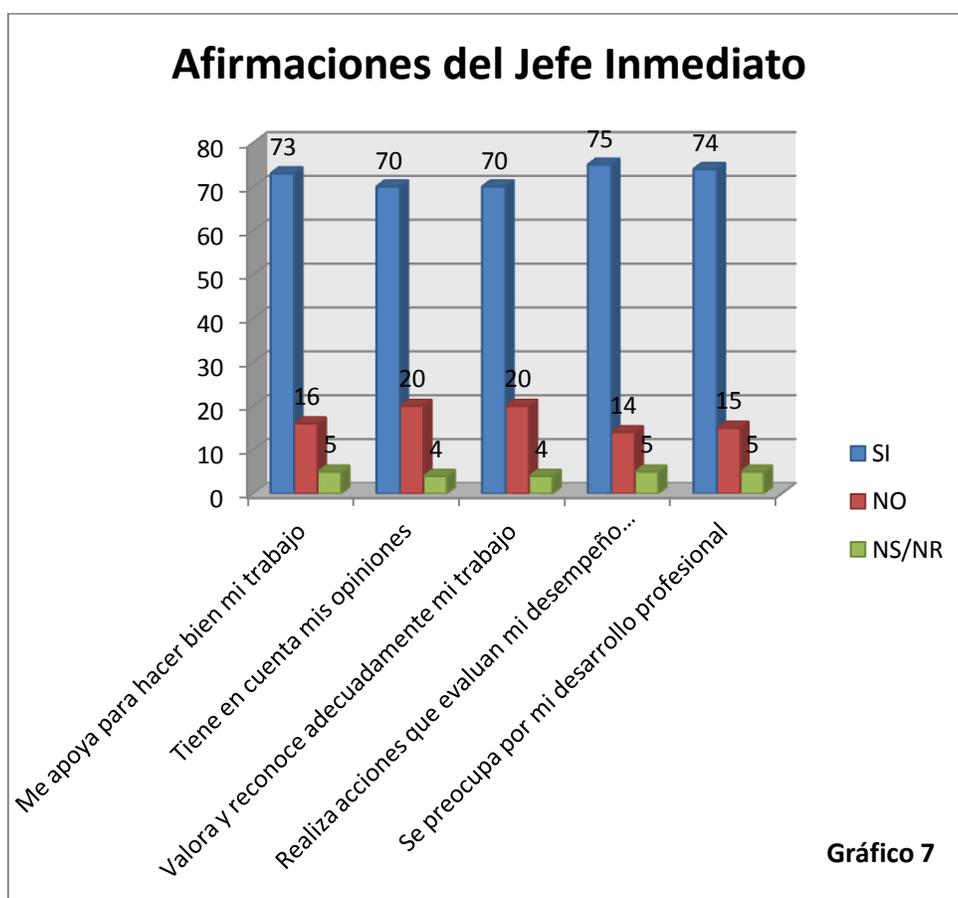
El retiro en mayor porcentaje es realizado voluntariamente (Gráfico No. 5). Las razones para esto variables, pero hay un incremento en razones como “Inadecuado clima laboral” 12%, “Formación profesional y/o estudios” 8%, y “No cumplimiento de objetivos del cargo” 15% y en “Otros” la predominancia es “Por motivos personales”.





En cuanto a la capacitación, podemos decir de acuerdo a la información recolectada de las entrevistas, que el 94% de los retirados recibieron capacitación, el 5% no y solo el 1% no contestó nada en esta pregunta.

En proporción muy similar se encuentra la información acerca de si se llevaron a cabo evaluaciones de desempeño, respondiendo positivamente el 81%, negativamente el 14% y no respondieron la pregunta el 5%.

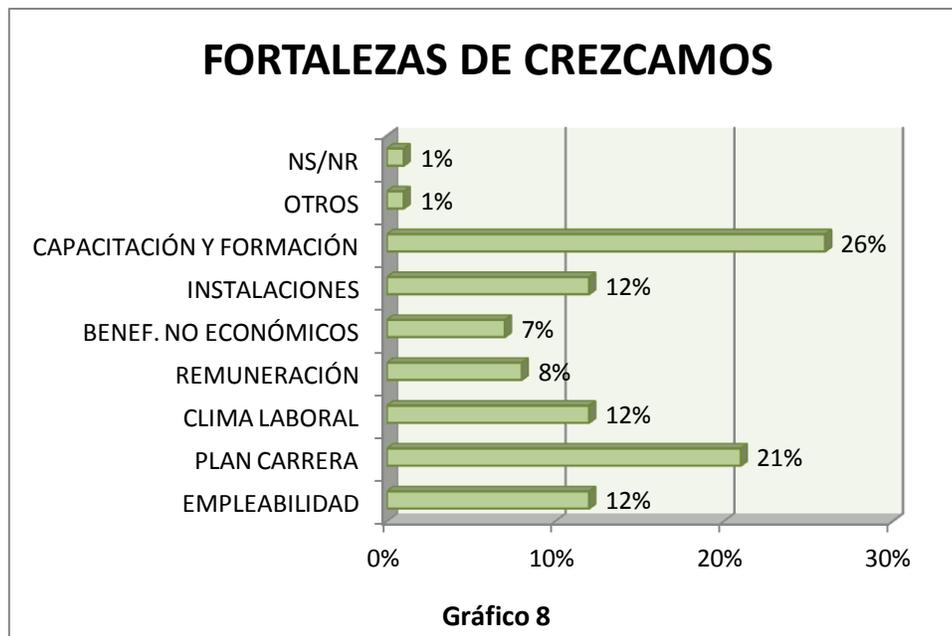


Es de notar que en general los entrevistados aseguran recibir apoyo de sus jefes inmediato en todos los sentidos, en menor medida en los ítems de “Tiene en cuenta mis opiniones” y “Valora y reconoce adecuadamente mi trabajo”, es importante tener en

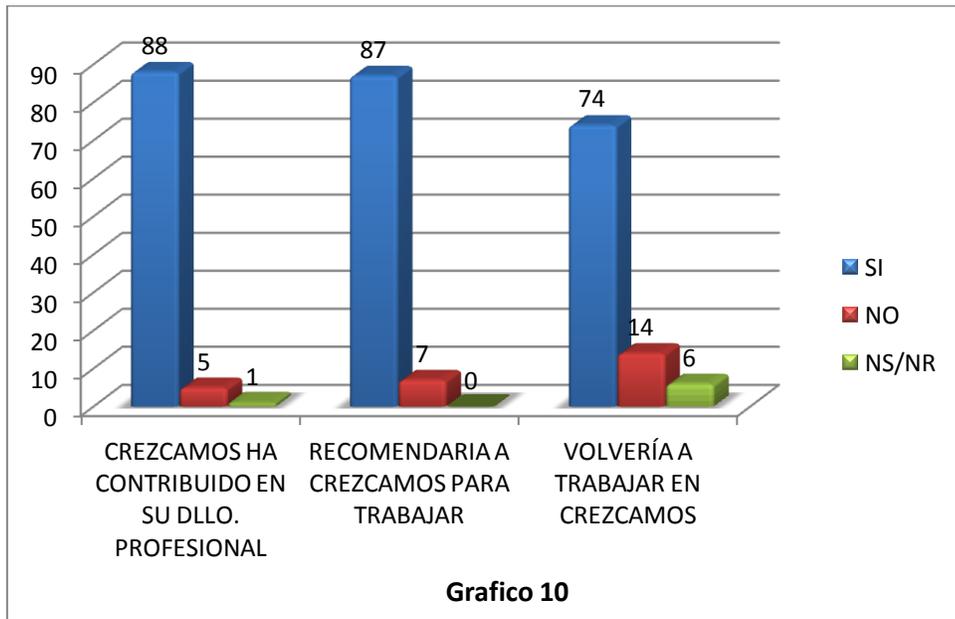
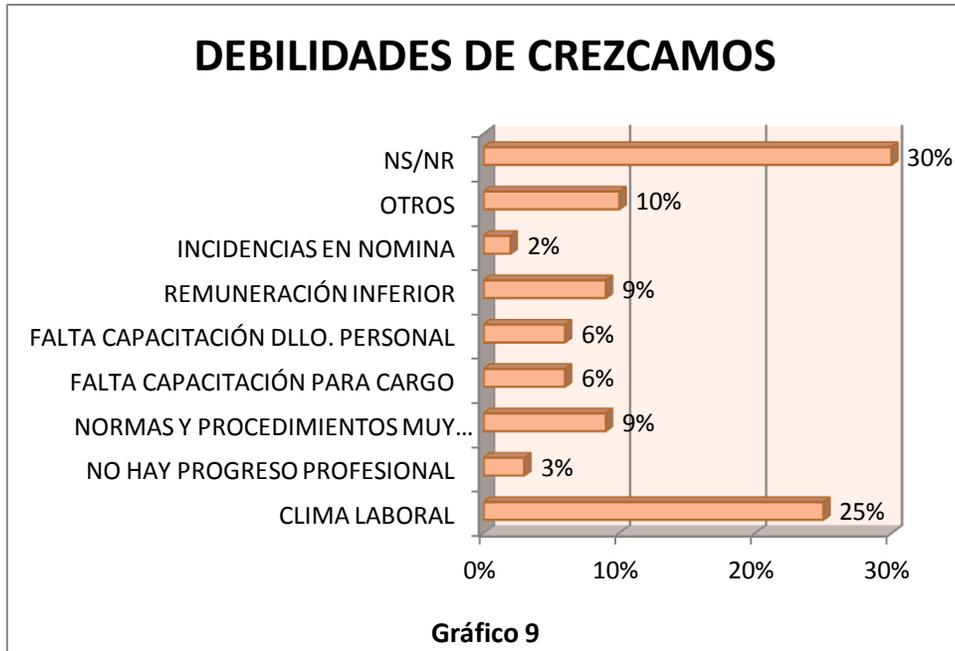
cuenta estas pequeñas diferencias, y el por qué no dan respuesta a éstas preguntas muchas personas.

Es de resaltar que en su mayoría las personas consideran un fortaleza la capacitación que se les brinda al iniciar sus labores en la empresa, además del Plan Carrera, la cual es una gran motivación para tomar la decisión de vincularse con Crezcamos.

De la misma forma se considera una gran debilidad el Clima laboral, y en menor medida “la remuneración” y “las normas y procedimientos muy estrictos”. Sin embargo es importante resaltar que una tercera parte de las personas no contestaron las preguntas dejando en blanco esta parte de la entrevista.



Ya para terminar es importante resaltar que en términos generales los entrevistados ven a Crezcamos S.A. como una buena oportunidad de trabajo, con buenas posibilidades para mejorar profesionalmente Gráfico 10.



Lo que si no tiene discusión es que la entrevista de retiro constituye un factor de retroalimentación para la organización. Esta le permite a la empresa:

- Evaluar sus fortalezas y debilidades
- Permitir al empleado que se retira, ofrecer su opinión acerca de su experiencia en la compañía.
- Recibir recomendaciones acerca de procesos, procedimientos, relaciones entre jefes y colaboradores, entre otros.
- Detectar problemas latentes en la organización, que por cualquier motivo no se han hecho explícitos.

Objetivos fundamentales

1. Obtener información acerca de los factores de nuestra empresa que llevaron al empleado a buscar otro trabajo.

2. Obtener información acerca de los factores del nuevo trabajo que le han llevado a aceptarlo.

3. Promover las buenas relaciones, ya que, sin duda considerará esta oportunidad para hablar y hacer sugerencias como una muestra de actitud positiva por parte de la empresa.

- Dejar un ambiente abierto en la relación empresa trabajador que se desvincula.
- Ayudar a la persona a considerar cambios en su comportamiento futuro en las organizaciones a las cuales llegue a vincularse.
- Conocer tanto del personal que se desvincula problemas que pueden estar latentes en la organización y que en el momento del retiro pueden explicitarlos (Sadarriaga,).
- Desvinculación laboral por decisión de la empresa.

Es importante llevar a cabo una buena entrevista de retiro que especifique por qué razón es que están renunciando; qué piensan de su remuneración, de sus supervisores y jefes; en pocas palabras que explique cómo fue el paso por la empresa, describa sus experiencias buenas y malas, y dé la impresión que tiene de la compañía.

Pero antes de esto es recomendable que el entrevistador indague con su jefe inmediato sobre su desempeño, relaciones con sus compañeros, nivel de responsabilidad, las causas de su despido, entre otras cosas.

Es primordial que la persona que obtengan estos datos, deba recopilar la información, la estudie y plantee planes de acción diseñados a mejorar aquellas políticas deficientes en la estructura organizacional.

Pruebas técnicas.

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS**AUXILIAR CONTABLE****CREZCAMOS S.A.****Información General de Crezcamos S.A.:**

Crezcamos S.A. es una entidad vigilada por la Superintendencia de Sociedades, Responsable del impuesto a las ventas por el régimen común, Gran Contribuyente, declarante del impuesto a la renta y responsable de reportar información exógena de los formatos 1001 al 1012.

Crezcamos S.A. lleva su contabilidad por el sistema de causación y actualmente posee 7 oficinas y una sede administrativa. Para efectos contables, todas las operaciones se clasifican y registran por oficinas, por lo tanto el Balance General de la empresa es el resultado de consolidar los balances individuales de cada una de sus oficinas. Para realizar traslados de gastos, activos y pasivos entre oficinas utiliza el esquema contable de sucursales y agencias.

EJERCICIOS

Se realizan las siguientes operaciones en el mes de Agosto de 2.011(aplicar retenciones de renta, reteiva y reteica):

1. Compra mercancías a la empresa AB Ltda. (R.C.) según factura Nro. 010, por valor de 15.500.000 más IVA, cancela 50% con cheque 080 y el saldo a 60 días
2. Causa cuenta de cobro de arriendo de la bodega, a la Sra. Martha Márquez (R.S), por valor de \$1.000.000, Se le practican retenciones de Ley.
3. Compra mercancías a la empresa XY Ltda. (G.C. autorretenedor de renta) según factura Nro. 250, por valor de 35.890.000 más IVA, cancela 20% con cheque 081 y el saldo a 60 días. Se le practican retenciones de Ley.
4. Causa cuenta de cobro de mantenimiento de equipo, al Sr. Pedro Pérez, por valor de \$290.000. Se le practican retenciones de Ley.
5. Causa factura 250 de la empresa FR (R.C) por concepto de mantenimiento de computadores, por valor de 365.000 más IVA del 16%. Se le practican retenciones de Ley.
6. Causa cuenta de cobro por servicio de mensajería al Sr. Julián Ordoñez, por valor de 80.000. Se le practican retenciones de Ley.
7. Compra mercancía a Antonia Zambrano (RS), según cuenta de cobro Nro. 4, por valor de \$900.000, se cancela con cheque. Se le practican retenciones de Ley.
8. Vende mercancías por valor de \$2.300.000.00 mas IVA 16%, según factura 250, a la empresa XTF Ltda. (Gran contribuyente), nos cancela a 30 días.

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

9. El estado de pérdidas y ganancias es el estado que muestra en detalle los diferentes activos y pasivos durante un período contable específico (un mes, un semestre, un año) **V** o **F**

10. El objetivo de la contabilidad es, proveer de información acerca de hechos económicos registrados **V** o **F**

RC régimen común

GC gran contribuyente

RS régimen simplificado

EJERCICIOS

Se realizan las siguientes operaciones en el mes de Agosto de 2011 (facturar relaciones de renta, retiene y retiene):

1. Compra mercaderías a la empresa AB Ltda. (R.C.) según factura N° 010 por valor de \$6.000.000 más IVA, cancela 50% con cheque 050 y el saldo a 30 días.
2. Cuentas de copio de copio de acuerdo de la boda a la Srta. María Muñoz (R.S.) por valor de \$1.000.000. Se le practican retenciones de Ley.
3. Compra mercaderías a la empresa XY Ltda. (G.C. autorizada de renta) según factura N° 200 por valor de \$8.000.000 más IVA, cancela 20% con cheque 081 y el saldo a 30 días. Se le practican retenciones de Ley.
4. Cuentas de copio de mantenimiento de equipo al Sr. Pedro Pérez por valor de \$250.000. Se le practican retenciones de Ley.
5. Compra factura 350 de la empresa RH (R.C.) por concepto de mantenimiento de computadores por valor de \$35.000 más IVA del 18%. Se le practican retenciones de Ley.
6. Cuentas de copio por servicio de mensajería al Sr. Julio Quiñón por valor de \$0.000. Se le practican retenciones de Ley.
7. Compra mercaderías a Antonio Zamora (RS) según cuenta de copio N° 4 por valor de \$500.000, se cancela con cheque. Se le practican retenciones de Ley.
8. Venta mercaderías por valor de \$2.000.000 más IVA 18%, según factura 200 a la empresa XYZ Ltda. (Gran contribuyente), nos cancela a 30 días.



Prueba técnica
Analista de Gestión de Calidad Junior

Nombre
Cédula

Desarrolle las siguientes actividades:

1. Defina qué es un proceso
2. Diseñe una caracterización de un proceso
3. Documente un procedimiento que abarque la gestión de acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora
4. Diseñe un indicador de gestión del proceso
5. Indique qué actividades propondría para la socialización e implementación de los procesos y procedimientos.

Lea el siguiente caso:

Una empresa Microfinanciera tiene un portafolio de productos específico para su nicho de mercado, uno de estos productos consiste en ofrecer crédito para compra de motos. En una de sus oficinas se presenta la siguiente situación:

El encargado de las operaciones de la oficina, realiza la cancelación al proveedor DISTRIMOTOS LA NOVENA, hecho que se evidencia en un comprobante de egreso por valor de \$3.390.000 de Diciembre 16 de 2011 por concepto de cancelación de una motocicleta del cliente JOSÉ PEREZ MORALES identificado con c.c.28.888.000.

Pero en la oficina no se encuentra el registro del desembolso del crédito (pagare, garantía prendaria, acta de entrega de muebles...) ya que aún JOSÉ PEREZ MORALES no ha firmado los documentos requisitos para el desembolso por parte de la Microfinanciera.

6. ¿Cómo cree que se identificó la situación?
7. ¿Qué falló en esta situación?
8. Haga un análisis de causas
9. ¿Cuál sería el plan de acción para evitar que se repita la situación?
10. ¿Cómo le haría seguimiento a plan de acción?