

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PISENDE S.A.S DE
LA CIUDAD DE MEDELLÍN DURANTE EL AÑO 2016

Jorge Humberto Ospina Jaramillo

Estudiante

TRABAJO DE GRADO

Rubén Darío Cardona López

Asesor

Psicología

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Seccional -Bello

2017

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Introducción	7
1. Fase del ver.....	10
1.1 Descripción de la agencia de prácticas.....	10
1.1.1. Historia de la empresa.	10
1.1.2. Misión.....	13
1.1.3. Visión.	13
1.1.4. Valores corporativos.	13
1.1.5. Estructura organizacional.....	14
1.1.6.Productos y servicios.	17
1.2 Descripción del campo ocupacional.....	17
1.3 Descripción del rol del psicólogo en formación.	19
1.4. Descripción de las problemáticas observadas	22
1.4.1. Falencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.....	22
1.4.2. Rotación de personal.	24
1.4.3 Espacios reducidos en el lugar de trabajo.	24
2. Fase del juzgar.....	26
1.2. Diagnóstico.....	26

2.2. Marco referencial	30
3. Fase del hacer	46
3.1. Justificación de la estrategia de intervención.....	46
3.2. Objetivos de la estrategia de intervención	48
3.3.1. Objetivo general	48
3.3.2. Objetivos específicos	48
3.3. Actividades a desarrollar.....	48
3.3.1. Promoción de ofertas de empleo.	48
3.3.2. Clasificación de hojas de vida.....	50
3.3.3. Diseño y realización de entrevistas grupales.	50
3.3.4. Realización de entrevistas semiestructuradas.	51
3.3.5. Verificación de referencias laborales y personales.	51
3.3.6. Diseñar aviso de agradecimiento	51
3.3.7. Creación de base de datos	52
3.3.8. Convenios entre la empresa Pisende S.A.S y fuentes de reclutamiento.	52
3.3.9. Aplicación de pruebas psicotécnicas por perfiles.	53
3.4. Cronograma de actividades	55
4. Devolución creativa	60
4.1. Evaluación del cumplimiento de los objetivos.....	60
4.2. Aciertos de la práctica profesional.....	62

4.3. Oportunidades de mejora (lesiones aprendidas) como practicante	62
4.3. Evaluación global del cumplimiento del objetivo general de la práctica profesional	63
4.4 Reflexión teórica	65
4.5. Recomendaciones para la agencia de prácticas	66
4.6. Recomendaciones para futuros psicólogos practicantes	67
4.7. Conclusiones de la práctica	68
Referencias Bibliográficas	70
Anexos	73

Lista de tablas

Tabla 1. Datos generales de la agencia de práctica.	10
Tabla 2. Ficha técnica (FI).	35
Tabla 3. Ficha técnica (CL).....	36
Tabla 4. Ficha técnica (CMT)	37
Tabla 5. Ficha técnica (IPV)	38
Tabla 7. Promoción de ofertas de empleo.	50
Tabla 6. Fuentes de reclutamiento.	52
Tabla 8. Cronograma de actividades.	55
Tabla 9. Fecha de realización de actividades.	59
Tabla 10. Evaluación del cumplimiento de los objetivos.	60

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama (Dirección de Manufacturados y Dirección de Gestión Humana) .	15
Figura 2. Organigrama (Dirección Administrativa y Financiera y Dirección comercial) ...	16
Figura 3. Fases del proceso de selección en la empresa Pisende S.A.S.....	23
Figura 4. Árbol de problemas.....	28
Figura 5. Matriz FODA.....	29

Lista de Anexos

Anexo A. Consentimiento informado.	73
Anexo B. Avisos de ofertas de empleo.	74
Anexo C. Informe de entrevista Pisende S.A.S.	76
Anexo D. Aviso de agradecimiento.	78

Resumen

El presente proyecto es una sistematización del proceso de práctica profesional de psicología realizado en la empresa Pisende S.A.S de la ciudad de Medellín, para la cual, se tuvo como objetivo general, implementar estrategias para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal que ejecutaba esta empresa. Para este propósito, se pretendió optimizar las etapas del proceso de selección, diversificar agencias de empleo con la empresa para el reclutamiento de candidatos y mejorar la utilización de las pruebas psicotécnicas.

La sistematización de práctica, se fundamentó en el enfoque praxeológico, de acuerdo con Juliao (2011); este mismo consta de cuatro fases o momentos las cuales son; ver, juzgar, hacer y devolución creativa. Además, para abordar la problemática identificada sobre las falencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se estableció como marco de referencia los planteamientos teóricos de Chiavenato (2009) sobre la gestión del talento humano en las organizaciones.

En conclusión, la realización de la práctica profesional fue un ejercicio enriquecedor y gratificante para el practicante de psicología, porque permitió obtener aprendizajes y conocer el campo de la psicología organizacional, obteniendo como resultado una experiencia significativa a nivel personal y en la formación como futuro psicólogo.

Palabras claves: Proceso de selección, reclutamiento, estrategias, falencias y fortalecimiento.

Introducción

En el presente documento, el lector encontrará un producto de sistematización de práctica profesional, desarrollado durante el año 2016. Este proceso se realizó con el fin de optar por el título de psicólogo, según los requerimientos exigidos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Sede Bello). Además, el desarrollo de la misma, fue llevado a cabo en la empresa Pisende S.A.S, organización dedicada a la comercialización y fabricación de materiales para la construcción y el hogar, ubicada en el barrio Chagualo de la comuna N.º 10 de la ciudad de Medellín.

Ahora bien, este proyecto da cuenta de la experiencia vivida, sistematizada desde el enfoque praxeológico que propone el padre Carlos Germán Julio Vargas, quien es uno de los autores que mejor se comprende de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Sede Bello).

Según Juliaio (2011) la praxeología es entendida como un discurso construido después de una seria reflexión, sobre una práctica en particular, que para este caso fue la implementación de estrategias para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal; como un procedimiento de objetivación y una teoría de la acción.

Seguidamente, la praxeología como proceso supone de cuatro fases o momentos: Ver, Juzgar, Hacer y Devolución Creativa, los cuales consisten en:

En primer lugar, se encuentra el momento del ver que “es una etapa esencialmente cognitiva donde el investigador/ praxeólogo recoge, analiza y sintetiza la mayor información posible sobre la práctica, tratando de comprender su problemática y de sensibilizarse frente a ella.” (Juliaio, 2011, pág. 89). Es decir, en este apartado se especifica sobre cómo está constituida la agencia de prácticas, frente a su reseña histórica, misión, visión, rol del psicólogo en formación y la descripción de las problemáticas encontradas.

En segundo lugar, Juliao (2011) habla del momento del juzgar que consiste en:

Una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el investigador /praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, de modo que pueda *comprender* la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella. (pág. 127).

En otras palabras, es la fase donde se desarrolla la problemática priorizada a partir de la teoría, mediante un diagnóstico y un marco referencial, que sustente el momento del hacer. Cabe agregar que para este proceso se argumenta de los planteamientos de Chiavenato (2009) sobre los procesos que tiene lugar el área de gestión humana de las organizaciones.

Seguidamente, para el momento del hacer se plantea que:

Es una *etapa fundamentalmente programática*, en la que el investigador/praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción. (Juliao, 2011, pág. 137).

Dicho de otra forma, esta es la fase que busca plantear las estrategias de intervención utilizadas en la agencia de prácticas, realizando así una justificación, objetivo general, objetivos específicos, actividades a desarrollar y su correspondiente cronograma.

Finalmente, para el momento de la devolución creativa, Juliao (2011) expone que:

Es una *etapa fundamentalmente prospectiva* que responde a la pregunta: ¿qué aprendemos de lo que hacemos? La prospectiva es una representación que pretende orientar el proyecto y la práctica del investigador/praxeólogo; una representación donde el futuro es planteado *a priori* como un ideal. (pág. 145).

En este último momento se articulan los aprendizajes adquiridos durante el proceso de prácticas y se someten a un proceso reflexivo; el cual consta de la evaluación del cumplimiento de los objetivos, aciertos, oportunidades de mejora, conclusiones, recomendaciones para la agencia de prácticas y futuros practicantes.

Finalmente, desde la perspectiva praxeológica, que comprende los procedimientos antes mencionados, se desea producir pautas de mejora para las problemáticas que presenta la empresa Pisende S.A.S, en cuanto a los métodos de reclutamiento y selección, teniendo en consideración los aportes desde el marco referencial para lograr el alcance de los objetivos propuestos para el presente proyecto.

1. Fase del ver

Esta fase o momento “responde a la pregunta: ¿qué sucede? Es una etapa fundamentalmente cognitiva, donde el profesional/praxeólogo recoge, analiza y sintetiza la información sobre su práctica profesional y trata de comprender su problemática y de sensibilizarse frente a ella.”

(Juliao, 2011, pág. 36). De acuerdo a esto, se realiza la contextualización de la agencia de prácticas, en donde se describe su reseña histórica, misión, visión, rol del psicólogo en formación y la descripción de las problemáticas observadas, con el propósito de priorizar aquellas necesidades que sean de interés para esta sistematización.

1.1 Descripción de la agencia de prácticas

Tabla 1. *Datos generales de la agencia de práctica.*

Nombre:	Pisende S.A.S
Ciudad:	Medellín
Barrio:	Chagualo
Dirección:	Cra.56 N°65-224
Teléfono:	4441200
Línea de servicio al cliente:	01800420024
Correo electrónico:	info@pisende.com
Sedes de la empresa:	Pisende Universidad de Antioquia (Sede principal), Pisende Norte, Pisende Guayabal, Pisende Ideo

Nota. Elaboración propia basada de la página Web de Pisende S.A.S. (2016).

1.1.1. Historia de la empresa.

En octubre de 1998, en medio de una crisis social y económica que afectó a la industria de la construcción, nació y se legalizó bodegas Pisende, sus fundadores convencidos de lo que estaban haciendo entendieron que las crisis generan oportunidades. Por tal motivo, se abrió una sala bodega de ochenta metros cuadrados en la calle Barranquilla, frente a la Universidad de Antioquia, comenzando allí, toda su actividad comercial con sus distribuidores de pisos, enchapes y porcelana sanitaria. (Pisende S.A.S, 2016).

Durante ese mismo año, la empresa decidió unirse a un grupo de accionistas con los cuales empezaron a fortalecer las bases sólidas que sostiene a Pisende S.A.S a la fecha, siendo esta una compañía que se preocupa por la atención y satisfacción de todos sus clientes, con el fin de que puedan encontrar toda clase de artículos y suplementos que necesitan para su hogar. (Pisende S.A.S, 2016).

Para el 2003, la empresa crea la planta de producción de manufacturados en la sede de Guayabal, donde la principal función es el ensamble de muebles de baño y cocinas integrales, y en el 2004 esta misma área necesitaría de los servicios de instalación poniéndose al servicio de todos sus clientes, con el objetivo de que puedan disfrutar de esos espacios de buena atención y servicios que los sorprendan. (Pisende S.A.S, 2016).

En el año 2006, la compañía decide llamar la atención de sus clientes con el nuevo desarrollo del formato Outlet, el cual consiste de ofertas económicas durante todo el año. Inclusive, durante ese mismo período, la empresa decide lanzar al mercado su propia marca, obteniendo como primer producto el pegante Pisende. (Pisende S.A.S, 2016).

En el 2008, la compañía abre su tercera sede al interior del Centro Comercial Ideo, por lo cual esta sala de ventas lleva el nombre de Pisende Ideo. Para el 2012, la empresa “supera la meta de 3 millones de ventas mensuales, posibilitando la comercialización de productos importados y la institucionalización del canal de ventas externas con atención en todo el Valle de Aburrá y municipios aledaños.” (Pisende S.A.S, 2016).

Un año después, en el 2013 fue un tiempo circunstancial para la empresa, pues, comienza a fortalecerse en el “mercado como una compañía líder en su categoría y con un gran crecimiento” (Pisende S.A.S, 2016). Igualmente, ese mismo año fue productivo y de mucho crecimiento para la empresa, debido a que se logró grandes acontecimientos en los que pudo destacar, por ejemplo:

- Conseguir su propia flota de camiones, con el propósito de entregar la mercancía oportuna a sus clientes y mejorar la infraestructura del área logística.
- Ampliar su portafolio de nuevos productos, incluyendo marcas propias de pintura de una excelente calidad.
- comienzan a darse cambios en la imagen corporativa de la empresa como el logotipo y el slogan “espacios que sorprenden”.
- Renuevan el nombre de la compañía para darle más posicionamiento en el mercado, cambiando de bodegas Pisende S.A.S a Pisende S.A.S.
- Se extiende la sala ventas de Ideo con 800 mts cuadrados distribuidos tanto en el primer piso como en el segundo del centro comercial.
- Apertura de la cuarta sede en el municipio de Bello, llamada Portón del Norte Niquía. (Pisende S.A.S, 2016).

Finalmente, en el 2015 la compañía cuenta con alrededor de 5.000 mt² de exhibición y ventas en las cuatro sedes antes mencionadas (Pisende S.A.S, 2016).

En conclusión, se puede decir que la empresa ha tenido una evolución muy significativa durante los últimos años, logrando así convertirse en una compañía líder en el mercado, además de ser una organización que se preocupa por la atención al cliente y el bienestar de sus empleados.

Después de terminar el recorrido histórico de la empresa, es importante mencionar la misión, visión y valores con los que cuenta Pisende S.A.S como organización, debido a que estos son pilares fundamentales para la compañía; ya que es sustancial para la empresa contar con personas integrales, que estén dispuestos a compartir las mismas convicciones de superación cada día.

1.1.2. Misión.

“Brindar confort y bienestar a través de soluciones para la construcción, remodelación y decoración de los diferentes espacios de nuestros clientes.” (Pisende S.A.S, 2015, pág. 4)

1.1.3. Visión.

“Ser reconocidos en el medio por el acompañamiento integral al cliente, amplio portafolio y alta competitividad. Siendo además la mejor opción para nuestros clientes y proveedores estratégicos y una excelente empresa para laborar.” (Pisende S.A.S, 2015, pág. 4).

1.1.4. Valores corporativos.

- **ÉTICA:** Actuamos con claridad, objetividad, transparencia y lealtad, en respuesta a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- **SENCILLEZ:** Cada vínculo lo hacemos de manera natural, tranquila y sin ostentaciones.
- **CALIDEZ-ALEGRÍA:** Somos una compañía que celebra todos los días la vida.
- **SOLIDARIDAD:** Buscamos el bien común colocándonos en el lugar del otro.
- **RESPECTO:** Se refleja en el trato justo y amable con: nuestros compañeros de trabajo, clientes proveedores, competidores y demás interlocutores, como así mismo en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **COMPROMISO:** Surge de la convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a cargo. El compromiso nos permite pasar de las promesas a los hechos. Asumimos la posición decidida de tener “un acompañamiento integral” con nuestros cliente y amigos.

- **FE:** Es la firme convicción y una absoluta confianza en nuestras capacidades y decisiones, y en nuestro ser supremo y creador: DIOS.
- **INICIATIVA:** Somos una empresa que genera cambios y reta nuevas propuestas.
- **FAMILIARIDAD:** Es propio de nuestra manera de hacer, relacionarnos con cariño, amor y comprensión. (Pisende S.A.S, 2015, pág. 5).

1.1.5. Estructura organizacional.

Para describir la estructura organizacional de la empresa, es importante hacer mención al número de empleados con los que cuenta actualmente la compañía, ya que esta se encuentra conformada por “más de 300 personas que trabajan día a día en el desarrollo y crecimiento constante de la organización.” (Pisende S.A.S, 2016).

La estructura organizacional, según Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco (2004) se define como:

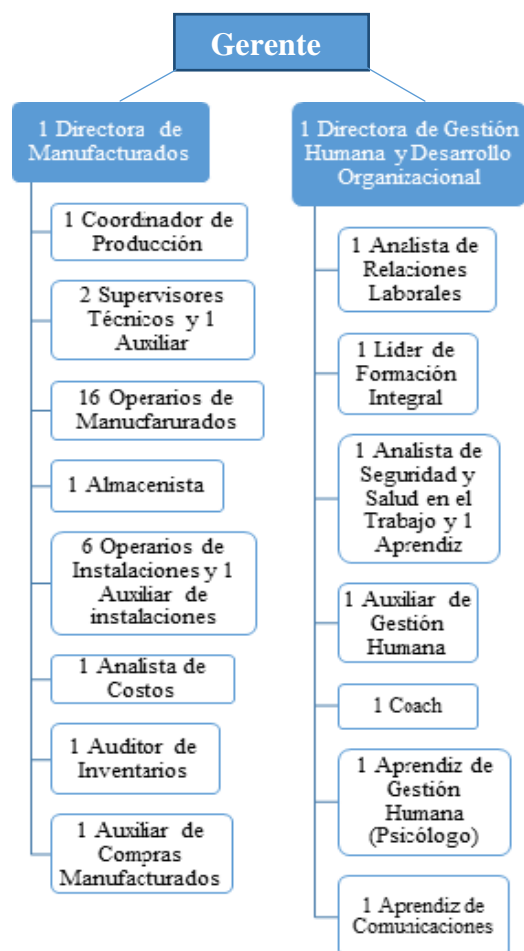
El esqueleto de la organización y nos proporciona los niveles jerárquicos y las áreas funcionales o de actividad dentro de las cuales debe funcionar. Por medio de la estructura se definen áreas, se delimitan departamentos, se establece el número idóneo de trabajo, se concretan tareas y se asigna autoridad. (pág. 83).

De acuerdo a lo anterior, Pisende S.A.S tiene una estructura organizacional que se divide en diferentes procesos y subprocesos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: los procesos están conformados por la Dirección Administrativa y Financiera, Comercial, Manufacturados y Gestión Humana, las cuales son dirigidas por un gerente y los subprocesos son los demás cargos que se desprenden de cada una de las direcciones, como lo son; coordinaciones, puestos de analistas, auxiliares entre otros.

De hecho, es relevante mencionar que Gerencia, la Dirección Administrativa y Financiera, comercial y Gestión Humana se encuentran ubicadas en las oficinas de la sede principal de Pisende Universidad de Antioquia, a excepción de la Dirección de Manufacturados, la cual tiene su propia oficina y centro de distribución en la sede de Guayabal.

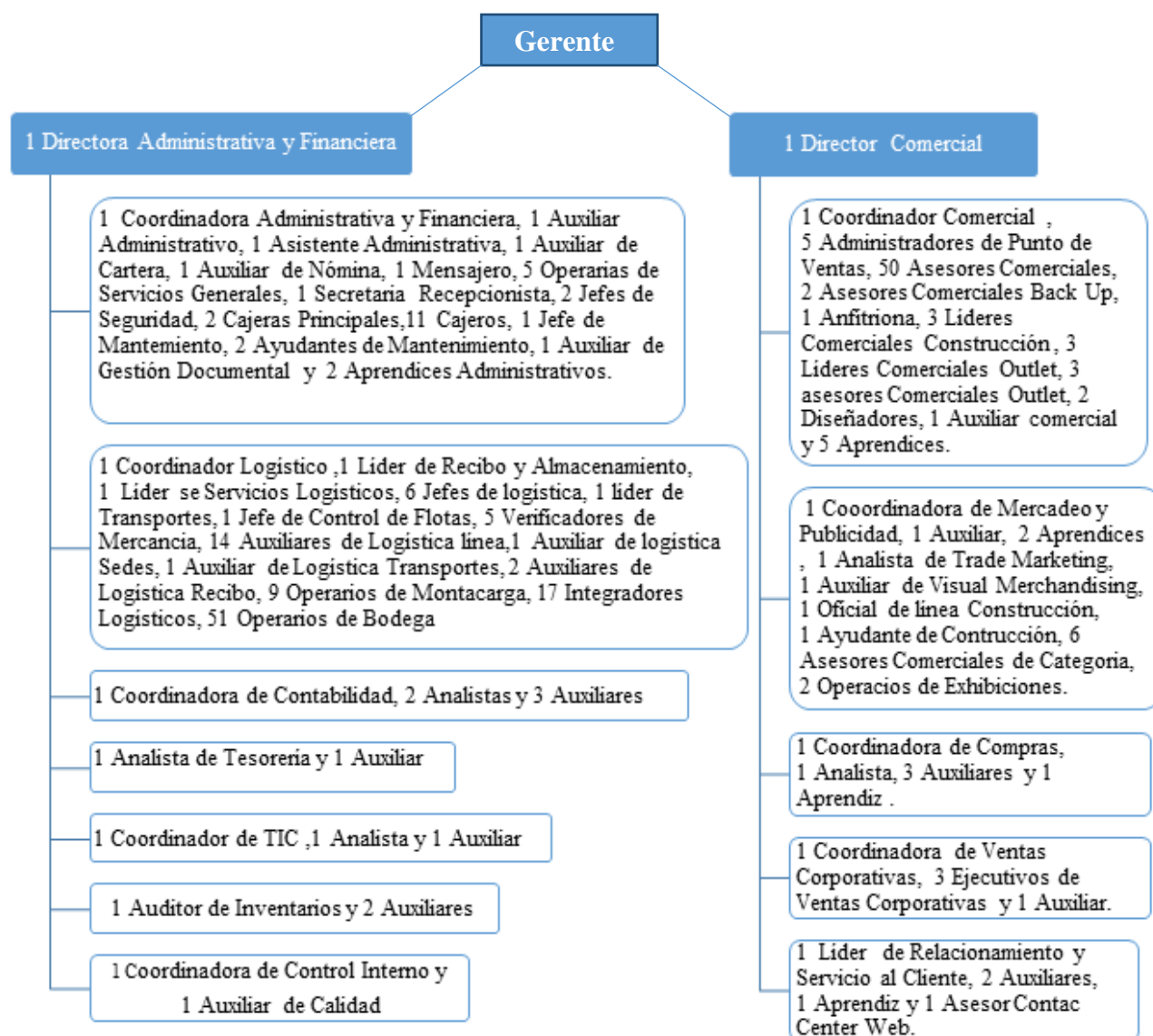
Dicho lo anterior, se realiza un organigrama (ver figura 1 y 2) sobre cómo está constituida la estructura organizacional de la empresa Pisende S.A.S, en su versión No. 27. Por lo tanto, se expresan a continuación:

Figura 1. *Organigrama (Dirección de Manufacturados y Dirección de Gestión Humana)*



Nota. Elaboración propia basada en el documento interno de trabajo que especifica la estructura organizacional de la empresa Pisende S.A.S. (2016).

Figura 2. Organigrama (Dirección Administrativa y Financiera y Dirección comercial)



Nota. Elaboración propia basada en el documento interno de trabajo que especifica la estructura organizacional de la empresa Pisende S.A.S. (2016).

1.1.6. Productos y servicios.

Es importante mencionar cuáles son los productos y servicios que ofrece Pisende S.A.S, ya que es una compañía que ofrece artículos para la construcción y remodelación para el hogar, como: “baños, pisos, cocinas, espacios exteriores, puertas, ventanas y closets, obra gris, construcción liviana, acueductos y alcantarillados, impermeabilización y sellantes, techos y cubiertas, eléctricos e iluminación, estucos y pinturas, complementos generales para acabados y construcción” (Pisende S.A.S, 2016).

Además, de ofrecer los siguientes servicios para sus clientes: “transporte de mercancías en camiones propios, instalación profesional, asesoría personalizada, diseño y fabricación de cocinas sobre medida, tarjeta Pisende, sistemas de financiación y parqueadero gratuito” (Pisende S.A.S, 2016).

De igual forma, al tener en cuenta estos aspectos relacionados con la historia y su cultura organizacional, permite generar una contextualización del lugar donde se desarrolló la práctica profesional, para seguidamente hacer la descripción más particular del campo ocupacional y de las funciones del psicólogo en formación al interior de la compañía.

1.2 Descripción del campo ocupacional

De acuerdo a que las prácticas profesionales en psicología se realizaron en una empresa y según las funciones desempeñadas allí, el campo de acción que mejor se representa es el de la psicología organizacional, definida por Zepeda (citado por Gómez, 2015) “como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.” (pág. 138).

Igualmente, Furnham (2001) afirma que:

La Psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en el cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización. (pág. 3).

Además, durante los últimos años, las empresas han optado por vincular aprendices de psicología, que puedan desempeñarse en el campo organizacional mediante un contrato de aprendizaje de seis meses, un año y un año medio; esto sería según el tiempo de práctica que necesite el estudiante y el tipo de contrato que ofrezca la compañía.

Del mismo modo, es necesario conocer cómo se empiezan adquirir las competencias profesionales de la formación académica, ya que este es el punto de partida del aprendizaje que se obtenga como futuro profesional; es por esto que la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Sede Bello) cuenta en su programa de psicología con el siguiente objetivo:

Formar profesionales teóricamente solventes, comprometidos con las transformaciones del sujeto individual y social, preparados para una práctica profesional desde los diversos ámbitos de acción, que responda adecuadamente a las demandas del sujeto, interesados en investigar sobre la dimensión psicológica que caracteriza al ser humano para que su ejercicio profesional aporte en la realización de los proyectos de vida y la recuperación de la dignidad de los sectores sociales. (Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2016).

Dicho lo anterior, el psicólogo en formación de esta la Corporación Universitaria Minuto de Dios, es un profesional altamente calificado teóricamente, con capacidad de atender cualquier tipo de población en las que pueda intervenir al sujeto de forma individual como socialmente. Además, este “podrá desempeñar sus labores de gestión social, clínicas, asesorías investigativas, de mediación, educativas, de salud, asistenciales, deportivas, gestión humana.” (Corporación Universitaria Minuto de Dios , 2016).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, con las definiciones dadas de psicología organizacional y el objetivo propuesto para el campo profesional en psicología de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Sede Bello), se describe el rol del psicólogo en formación dentro de la empresa Pisende S.A.S.

1.3 Descripción del rol del psicólogo en formación.

El ejercicio de la práctica profesional como psicólogo en formación, se realizó dentro de la Dirección de Gestión Humana y el subproceso de selección de personal. Por lo tanto, en este apartado se tuvo en consideración el manual de responsabilidades del cargo aprendiz de Gestión Humana (psicólogo), documento que formaliza las funciones de este dentro de la compañía y el cual cuenta con una misión que especifica lo siguiente:

Garantizar vinculación de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por la empresa; desarrollando las competencias que aumenten la productividad y el mejoramiento del clima laboral a través de programas de formación y entrenamiento personal; realizando actividades orientadas al bienestar de los empleados y sus familias e integrando los aspectos legales requeridos en seguridad y salud en el trabajo. (Pisende S.A.S, 2016, pág. 1).

Así mismo, este manual de responsabilidades tiene como objetivos esperados por parte del psicólogo en formación “garantizar la confidencialidad de la información manejada evitando que esta sea revelada a personas no autorizadas.” y “garantizar que la información que trasmite es oportuna y veraz.” (Pisende S.A.S, 2016, pág. 5).

Ahora bien, de acuerdo con el documento Manual de Responsabilidades del aprendiz de gestión humana, aparte de contar con una misión y unos objetivos, señala también las diversas funciones que desempeña en este rol el psicólogo en formación, así pues, las más representativas se realizan en el subproceso de selección y serían las siguientes:

- **Analizar perfiles:** el psicólogo en formación debe analizar “el perfil de la vacante solicitada, características, conocimientos, experiencia que debe cumplir una persona para que pueda participar en el proceso de selección.” (Pisende S.A.S, 2016, pág. 3). Esto basado según el perfil ocupacional y el manual de responsabilidades de cada cargo.
- **Publicar ofertas de empleo:** esta labor radica en “publicar las ofertas laborales en las fuentes de reclutamiento establecidas por la empresa.” y “analizar las hojas de vida y pre-seleccionar los candidatos que cumplen con el perfil requerido.” (pág. 4).
- **Entrevista:** esta función consiste en “citar a los candidatos a una primera entrevista, con el fin de comprobar el cumplimiento del perfil.” (pág. 4).
- **Aplicar pruebas psicológicas:** el psicólogo en formación dentro de sus funciones, también debe “aplicar pruebas psicotécnicas a candidatos que cumplen con el perfil.” (pág. 4).

Aparte de la participación del psicólogo en formación en el proceso de selección de personal, también contaba con otras funciones las cuales se realizaban esporádicamente, estas son:

- **Orientación psicológica:** la orientación psicológica se realizaba en la empresa con el propósito de “generar un espacio para que los empleados y sus familias tengan la oportunidad de ser escuchados por un profesional en psicología.” y “contribuir con espacios que mejoren nuestro clima laboral a partir del poder descargar sus emociones y/o pensamientos perturbadores que terminan afectando el relacionamiento y la ejecución de la labor.” (Pisende S.A.S, 2016, pp.2-3).
- **Capacitación y auto capacitación:** era importante que el psicólogo en formación asistiera a las “capacitaciones programadas por la empresa o a través de ella para garantizar su permanente actualización.” y demostrar interés “actualizando sus conocimientos, auto capacitándose mediante las herramientas tecnológicas actuales en su tiempo y por iniciativa propia.” (Pisende S.A.S, 2016, pág. 4).

Es importante aclarar que el aprendiz de psicología inicialmente se contrató para apoyar medio tiempo a la líder de formación integral (encargada de los procesos de formación y capacitación) y medio tiempo la analista de selección (encargada de los procesos de selección); pero debido a que la vacante quedo disponible en esta última, el psicólogo en formación pasó a ocupar las funciones de selección y el cargo de la analista salió de la estructura organizacional.

Por último, durante el tiempo que se estuvieron desempeñando estas funciones como aprendiz de psicología al interior de la empresa, también se conocieron cuáles eran las diferentes problemáticas observadas al interior de la misma, por ende, se describen en el siguiente apartado.

1.4. Descripción de las problemáticas observadas

Esta descripción se realizó mediante un acercamiento al contexto empresarial, donde se identificaron algunas problemáticas y necesidades latentes en la agencia de prácticas: Pisende S.A.S de la ciudad de Medellín; esta aproximación se realiza cuando el psicólogo en formación ingresó a la empresa y por medio del proceso de observación encontró las siguientes dificultades:

1.4.1. Falencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En primera instancia se debe mencionar que el proceso de selección era completamente nuevo en la compañía; esta área no contaba con una estructura sólida y ordenada a la hora de captar candidatos, su única fuente de reclutamiento para solicitar una vacante era un portal de empleo virtual llamado Computrabajo.

Por otra parte, las hojas de vida que llegaban al área de Gestión Humana y las de los referidos (recomendados por los demás empleados de la empresa) no se estaban clasificando por cargos, lo que desencadenaba diversas dificultades al momento de buscar los perfiles de las vacantes solicitadas. Estas carpetas reposaban sin ningún filtro, solo se acomodaban una a una generando procesos repetidos a la hora de la verificación.

Se observó también, que todos los candidatos que participan en los procesos de selección se les aplicaban todas las pruebas psicotécnicas por igual, sin delimitar las pruebas de acuerdo a los perfiles ocupacionales. Seguidamente, se mencionan los test psicológicos utilizados en la empresa; Formas Idénticas (FI), Cuadrado de Letras (CL), Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT), Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV) y el Wartegg.

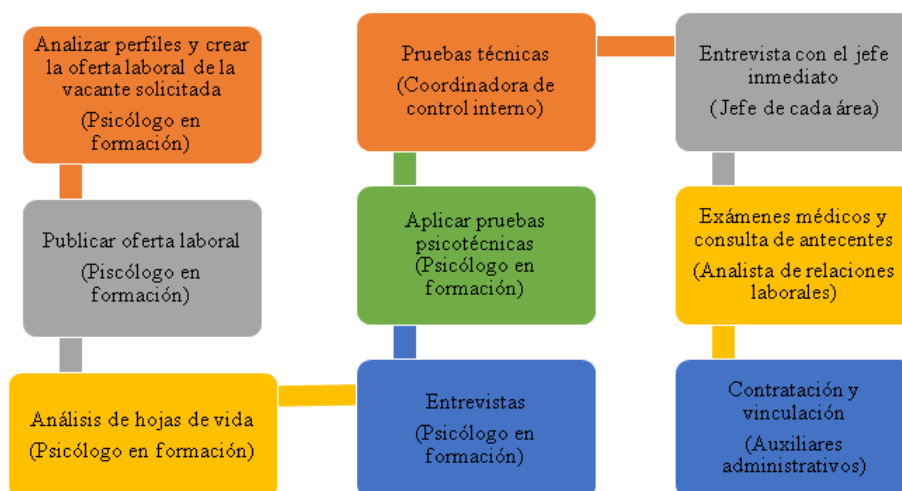
Se identificó, que las entrevistas grupales eran escasas, ya que solo se realizaban entrevistas individuales las cuales eran estructuradas, basadas en un determinado formato, lo que permitía así

obtener muy poca información por parte de los aspirantes, pero era la única técnica de selección confiable hasta el momento para la empresa.

También se evidenció la poca organización que había en la empresa para realizar los procesos de selección, ya que muchas veces podían demorarse semanas sin vincular un candidato, esto debido al acopio de requisiciones de personal (solicitudes que realizan las diferentes áreas de la empresa para cubrir una vacante), los constantes retrasos para citar a entrevista, realizar informes y autorizar exámenes médicos, atrasando así, la dinámica empresarial y el progreso como institución.

De acuerdo a lo anterior, la selección de personal se estaba viendo afectada por sus dificultades, puesto que no se estaban aplicando los protocolos suficientes para cumplir con el objetivo básico de la selección “escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.” (Chiavenato, 2001, pág. 238). Dicho lo anterior y para entender específicamente cómo funciona el proceso de selección en la empresa Pisende S.A.S, se realiza la siguiente figura:

Figura 3. Fases del proceso de selección en la empresa Pisende S.A.S



Nota. Elaboración propia basada en documento interno que especifica los pasos del proceso de selección de personal en la empresa Pisende S.A.S. (2016).

1.4.2. Rotación de personal.

Esta problemática es otra de las dificultades encontradas dentro de la empresa Pisende S.A.S, debido a las constantes renunciaciones y terminaciones de contrato de algunos cargos administrativos, comerciales y especialmente logísticos; como los operarios de bodega, que son los empleados encargados de cargar y descargar la mercancía que se le entrega al cliente.

Teniendo en cuenta, la definición Chiavenato (2001):

El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (pág. 188).

Se puede decir entonces que la rotación de personal sucede cuando cierto número de personas se vinculan a una compañía y luego salen de ella; causado por diferentes razones, y que por lo general sus resultados se miden por indicadores, los cuales expresan el motivo de los retiros con la intención de elaborar diagnósticos y encontrar posibles soluciones.

1.4.3 Espacios reducidos en el lugar de trabajo.

Otra de las problemáticas evidenciadas, es ampliar la estructura física de la empresa en la sede Universidad de Antioquia, debido a que hay oficinas pequeñas como la de selección de personal; incluyendo algunas las del área administrativa, donde los empleados trabajan adjuntos

con gran cantidad de documentos ocupando cada uno de sus escritorios y quedando así un espacio reducido para laboral. Adicionalmente, el área de la bodega es pequeña para el personal que trabaja allí, lo que se dificulta en algunas ocasiones las funciones de trabajo, por lo que muchas veces no hay el espacio suficiente para administrar el material que se distribuye en este lugar.

2. Fase del juzgar

De acuerdo con el enfoque praxeológico, de Juliao (2011) la fase del juzgar da cuenta del diagnóstico realizado en la compañía, priorizando las dificultades encontradas en la fase del Ver. En este sentido se construye un marco referencial para soportar los elementos teóricos y conceptuales que permitieron comprender, sustentar e intervenir las problemáticas observadas en la empresa Pisende S.A.S.

1.2. Diagnóstico

El proceso de selección de personal, es un procedimiento fundamental dentro de las organizaciones, pues, es donde se determina quiénes serán los mejores candidatos para ocupar cada uno de los puestos ofertados. Por tal razón, se escogió como problemática principal las falencias encontradas en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Pisende S.A.S, ya que surge la necesidad de optar por estrategias que ayuden al fortalecimiento del mismo, con la intención de vincular el personal calificado y capacitado que la empresa necesita de forma oportuna.

De igual forma, es importante mencionar que los procesos de reclutamiento y selección dentro de la compañía son completamente nuevos, ya que anteriormente era una empresa temporal la encargada de seleccionar el personal que ingresaba a la organización. Por tal motivo, se contrató inicialmente una analista de selección, quien sería la encargada de ejecutar estas funciones, pero su estadía en la compañía fue por corto tiempo, ya que se da por terminado su contrato y quedando libre la vacante.

De tal manera, la empresa requería apoyo en esta área y es así como la Dirección de Gestión Humana, decidió dejar como encargado al psicólogo practicante, a pesar de no tener la experiencia en el cargo. Por consiguiente, analizando las dificultades encontradas en las fases de reclutamiento

y selección, fue conveniente evaluar e intervenir sobre estos factores que podían afectar el desarrollo de futuros procesos.

Mencionado todo lo anterior, este procedimiento es esencial en una empresa y aún más si cumple con la función para lo que es creado ya que optimizará recursos no solo económicos sino humanos que pueden ser utilizados en otras áreas. Para fortalecerla es necesario inicialmente identificar las dificultades encontradas en la etapa de reclutamiento:

Hojas de vida: las hojas de vida que llegaban al área de Gestión Humana, reposaban en la oficina de selección clasificadas solo por un ítem y era el orden de llegada; esto implicaba que todos los cargos estaban revueltos sin filtro alguno. Por lo tanto, estas quedaban apiladas una encima de otra generando dificultades cuando se requería la búsqueda de algún perfil en específico.

Fuentes de reclutamiento: estas son de gran importancia para la captación de perfiles, como el proceso de selección era nuevo en la empresa Písenle S.A.S, para ese tiempo no contaba con las suficientes fuentes de reclutamiento para atraer candidatos; su único recurso de divulgación de vacantes era el convenio con el portal web de empleo Computrabajo.

Ofertas laborales: no se contaba con los avisos de empleo necesarios para algunas vacantes que requería la empresa, debido a que no se habían diseñado para todos los cargos, y esto impedía el cubrimiento de las requisiciones de personal solicitadas.

También se encontraron fallas en la manera de seleccionar el personal, pues este aspecto es determinante para optimizar recursos y evitar contratiempos una vez finalizado todo el proceso; a continuación, se mencionan las dificultades encontradas:

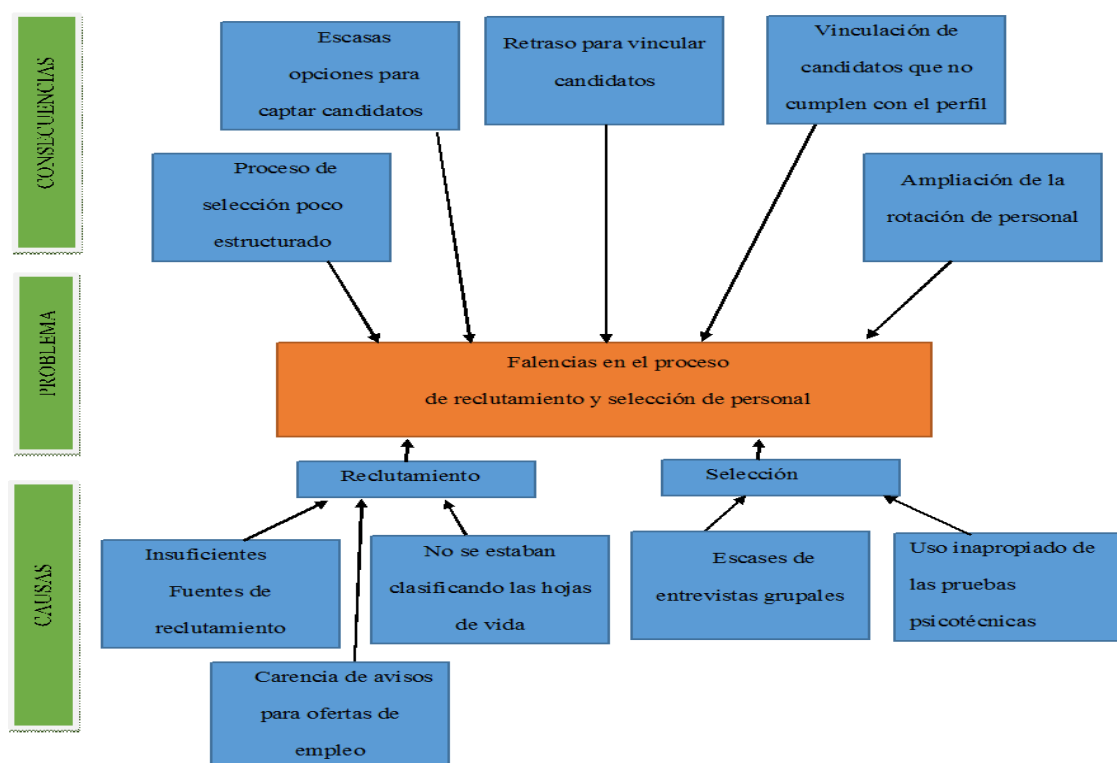
Entrevistas grupales: las entrevistas grupales eran escasas dentro de los procesos de selección debido a que se le daba más prioridad a la entrevista individual. Sin embargo, esta era estructurada, restringiendo la indagación. También la optimización del tiempo era un limitante ya

que se invertía mayor tiempo por candidato, cuando de manera grupal se podía indagar por las distintas competencias que se ajustaban al perfil requerido por la empresa.

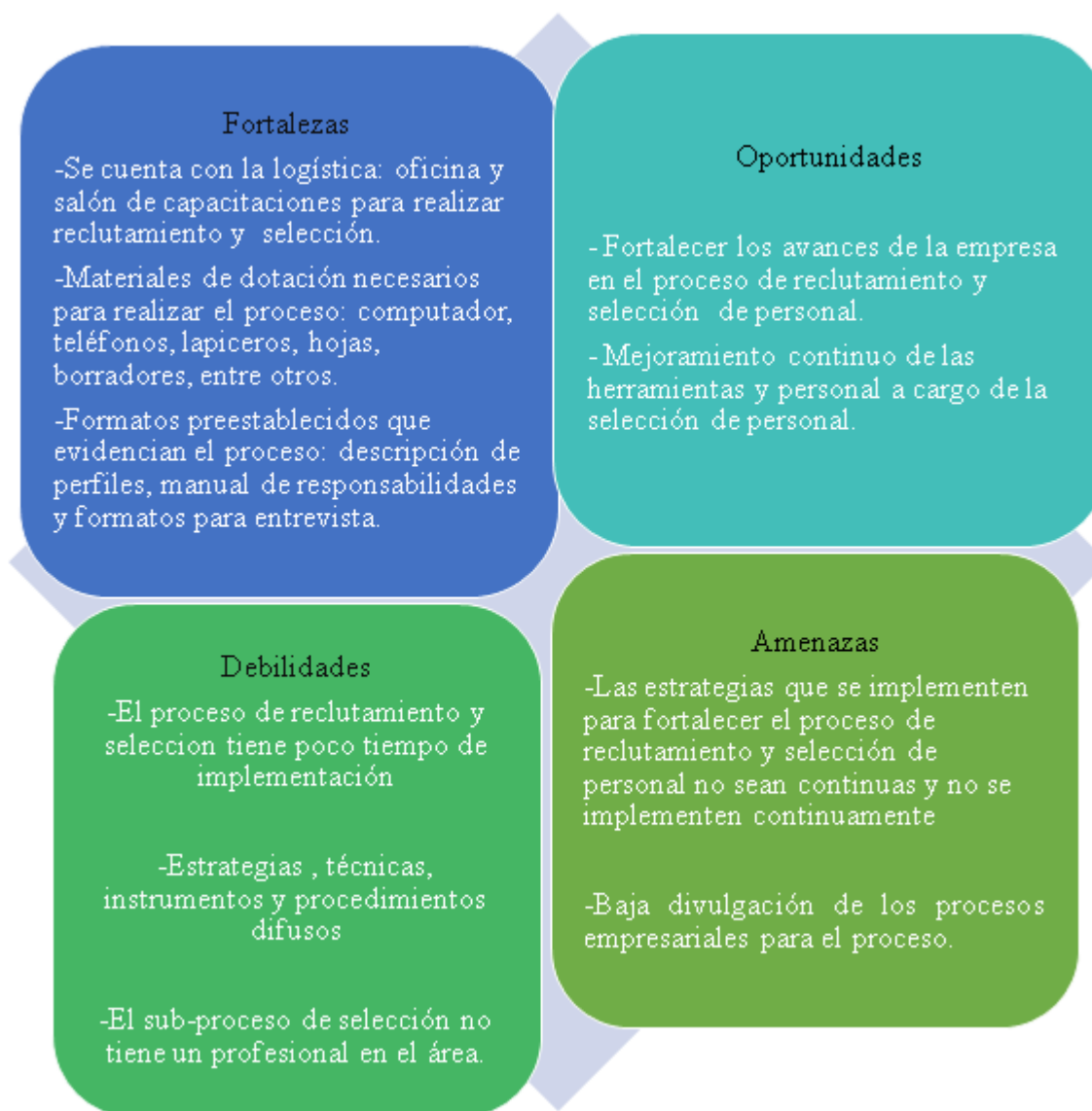
Pruebas psicotécnicas: se contaba con las siguientes pruebas psicotécnicas; Formas Idénticas (FI), Cuadrado de Letras (CL), Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT), Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV) y el Wartegg. Sin embargo, la utilización no era la apropiada, pues, cuando se empleaban era para todos los candidatos por igual, lo que impedía realizar un análisis de una manera clara y objetiva de los candidatos.

Como apoyo concreto se realizó un árbol de problemas y una matriz FODA que ejemplificaran más acordemente las problemáticas evidenciadas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Pisende S.A.S.

Figura 4. *Árbol de problemas.*



Nota. Elaboración propia. (2017).

Figura 5. *Matriz FODA*

Nota. Elaboración propia. (2017).

Especificado lo anterior y con el fin de identificar la solución más acorde a la problemática evidenciada, el siguiente apartado presenta la descripción teórica y conceptual del proceso de selección como punto de partida que sustenta la intervención efectuada en la empresa Pisende S.A.S.

2.2. Marco referencial

A partir de la necesidad identificada en la empresa Pisende S.A.S, que es, el fortalecer el proceso de reclutamiento y selección y con el propósito de comprender el funcionamiento de la población intervenida, se tomará como referente principal a Chiavenato (2009); administrador de empresas cuyos aportes principales tiene que ver con la gestión del talento humano en las organizaciones.

Se empieza entonces por mencionar en este marco referencial que los seres humanos “pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito.” (Chiavenato, 2009, pág. 4). Pero también, “el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa buena cantidad de tiempo en las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal.” (Chiavenato, 2009, pág. 4).

Por otra parte, Losada (1990) menciona que “la selección en la industria tiene su origen a principios del siglo con la Primera Guerra Mundial a raíz de la necesidad de seleccionar gran cantidad de personas destinadas a tareas específicas, producto de los avances de la ciencia.” (pág. 25). Así mismo desde la psicología organizacional, es importante mencionar que una de las “primeras aportaciones de la psicología al estudio de las organizaciones industriales es su énfasis en las diferencias individuales y en la utilización de los test mentales para la medición de tales diferencias en el rendimiento de los trabajadores.” (Rodríguez, y otros, 2004, pág. 49).

Según, Chiavenato (2001) las organizaciones son:

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización en este sentido sólo existe cuándo: 1. Hay personas capaces de comunicarse, 2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y 3. desean obtener un objetivo común. (pág. 7).

Conforme a lo anterior, una organización se crea cuando un grupo de personas tienen una o varias necesidades e intereses en común y que a su vez trabajan en conjunto para alcanzar objetivos. Por tal motivo, es indispensable para la empresa Pisende S.A.S que, desde el proceso de selección, se empiecen a tener en cuenta candidatos capacitados y calificados que estén dispuestos a trabajar por esas necesidades y objetivos de la compañía.

En este mismo sentido, Losada (1990) argumenta que:

Desde hace muchos siglos el Hombre se ha dado cuenta de que no todos somos iguales y que de acuerdo con la misión o tarea que se le encomiende a cualquier persona, debe reunir ciertas características mínimas que lo señalen como apto o recomendable para dicha responsabilidad o deber. (pág. 25).

El párrafo anterior, hace referencia a que el hombre desde hace muchos años atrás descubrió que los seres humanos no eran iguales y que cada una de las personas cumplían con distintas capacidades o habilidades para desempeñar diversas funciones; dicho de otra manera, es lo que hoy en día, se llama en las organizaciones que un candidato cumpla los requisitos para un perfil.

La Gestión de Talento Humano o Recursos Humanos funciona como “un área del staff, es decir, como elemento que presta servicios en el terreno de reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.” (Chiavenato, 2009, pág. 2).

Así mismo esta área se dedica a “orientar procesos humanos y sociales que propendan por la evolución, el cambio y la dignificación de la tarea del hombre en su trabajo.” (Palacio, 2009, pág. 23). De acuerdo a lo anterior, la Gestión Humana es un área o departamento de las empresas, que integra una serie de prácticas, técnicas y políticas, para el desarrollo social y humano de cada uno de sus empleados.

Actualmente, los psicólogos organizacionales pueden desempeñar distintas funciones en diferentes áreas de una empresa, entre ellas su participación en el proceso de selección de personal, ya que es un procedimiento “compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos.” (Chiavenato, 2001, pág. 268). Dicho de otra manera, es un proceso preestablecido que pasan una serie de personas para conseguir un puesto de trabajo.

Con respecto a la definición anterior, en la empresa Pisende S.A.S no se estaba efectuando adecuadamente este procedimiento, lo cual se evidenció en el diagnóstico realizado, donde las problemáticas con mayor influencia dentro de la empresa son las falencias encontradas en el cumplimiento de los pasos o fases necesarios que debe llevar un proceso de reclutamiento y selección.

Por lo tanto, para iniciar un adecuado proceso de reclutamiento y selección, cada organización, debe empezar por analizar la respectiva descripción de todos los perfiles que la integran, junto a su respectivo manual de puestos o de responsabilidades, debido a que, es necesario conocer cuáles son las tareas y funciones establecidas para cada uno de los cargos (Alles, 2013).

Es por eso, que la empresa Pisende S.A.S utiliza el sistema SIESA (Sistema de Información Empresarial) el cual mediante “soluciones tecnológicas sustentan los procesos productivos, de gestión financiera, comercial y administrativa de empresas de todos los sectores, de igual forma procesos específicos de negocio en diversos mercados.” (SIESA, 2015).

En otras palabras, mediante este programa los empleados pueden ingresar para obtener información relacionada con sus respectivas áreas de trabajo y es donde el psicólogo en formación puede encontrar la descripción de los perfiles y el manual de responsabilidades, documentos que indican, cuáles son las funciones y actividades que desempeña cada cargo, con el fin de que por medio de estos, se creen los avisos que serán publicados dentro de las ofertas de empleo cuando se realice el reclutamiento de candidatos.

De acuerdo con Chiavenato (2001) el reclutamiento:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (pág. 208).

En otros términos, el reclutamiento de personas es una etapa primordial para el proceso de selección, debido a que este tiene como objetivo atraer candidatos, conocerlos y verificar información de cada uno de ellos. Es por eso que surgió la necesidad en la empresa Pisende S.A.S de realizar diversos convenios con; empresas temporales y entidades universitarias, que permitieran facilitar un excelente reclutamiento.

Igualmente, el reclutamiento corresponde “atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.” (Chiavenato, 2001, pág. 238). Mientras que “la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.” (Chiavenato, 2001, pág. 238).

La selección de personal permite “escoger entre los candidatos reclutados lo más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2001, pág. 239). Del mismo modo, en esta fase se deben empezar a descubrir los posibles candidatos que mejor se perfilan para el cargo exigido por la empresa.

Además, la selección de personal “funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.”

(Chiavenato, 2009, pág. 137). Dicho de otra forma, la selección busca entre distintos candidatos, que cumplan con el perfil y las competencias suficientes para los puestos existentes dentro de la empresa.

Por tal razón, las pruebas psicológicas “que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo.” (Chiavenato, 2009, pág. 156). Inclusive, estas se pueden dividir en dos formas, psicométricas y proyectivas o de personalidad.

El concepto de pruebas psicométricas, aludido por Chiavenato (2001) indica que:

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos. (Chiavenato, 2001, pp. 261-262).

De igual forma, las pruebas psicométricas se caracterizan por medir las capacidades intelectuales y los rasgos de personalidad de manera objetiva y estandarizada de los candidatos, las cuales arrojan como resultado un valor numérico de cada uno de ellos.

De acuerdo a lo anterior, la empresa Pisende S.A.S. da cuenta de las siguientes pruebas psicométricas:

- **Prueba de Formas Idénticas:**

Tabla 2. *Ficha técnica (FI).*

Nombre: Formas Idénticas –R.
Autor: L.L. Thurstone.
Procedencia: TEA Ediciones (1975, 1979, 1995, 2004,2013).
Adaptación española: Agustín Cordero, Nicolás Seisdedos, Marina González y M. ^a Victoria de la Cruz (Dpto. de I+D+i de TEA Ediciones).
Aplicación: Individual y colectiva.
Ámbito de aplicación: Escolares de 4. ° a 6. ° de Educación Primaria (de 9 a 12 años) y adultos de (19 a 50 años).
Duración: 4 minutos.
Finalidad: Evaluación de aptitudes perceptivas y atencionales y del nivel de control de la impulsividad.
Baremación: Baremos generales en percentiles y eneatisos para los escolares (por curso) y los adultos. Además, se incluye un baremo específico de una muestra de cuerpos de seguridad.
Material: Manual, cuadernillo y hoja de respuestas autocorregible. (Thurstone, 2013,p.6)

Nota. Elaboración propia basada en Thurstone, L. (2013). *Formas Idénticas Manual (6° Edición, revisada y ampliada.* Madrid, España: TEA , Ediciones,S.A.U. (pág. 6).

Igualmente, Thurstone (2013) enfatiza que:

El test de *Formas Idénticas –R* (revisado) tiene la finalidad de evaluar la capacidad atencional, así como la rapidez y la aptitud visoperceptivas. La ejecución de la prueba también puede proporcionar información sobre algunos aspectos normalmente ligados a este tipo de capacidades, como son la concentración en tareas cuyo contenido es en sí mismo poco gratificante, la resistencia a la monotonía, la perseverancia en una tarea repetitiva, etc. (pág. 7).

- **Cuadrado de letras**

Tabla 3. *Ficha técnica (CL)*.

Nombre: Cuadrado de letras.
Autor: Departamento I+D de TEA ediciones, S.A. a partir de los trabajos de L.L. Thurstone y sus colaboradores.
Procedencia: TEA Ediciones, S.A.,1960, 1990, 1997
Aplicación: Individual o colectiva.
Ámbito de aplicación: De 11 años de adelante.
Duración: Diez minutos de trabajo efectivo.
Finalidad: Evaluación de las aptitudes perceptivas y de atención.
Baremación: Diversas muestras españolas de escolares y profesionales.

Nota. Elaboracion basada en Departamento I+D de TEA ediciones, S.A. (2001). *Cuadrado de Letras* . Madrid, España: TEA Ediciones S.A. (pág. 5).

La prueba de Cuadrado de Letras puede resultar útil siempre que se desee evaluar estas “dimensiones aptitudinales (percepción y atención) en la labor de psicodiagnóstico dirigida a la

orientación y selección de profesionales. Ciertas tareas, tanto escolares como ocupacionales, exigen del sujeto estos rasgos para obtener un buen rendimiento en las mismas.” (Departamento I+D de TEA ediciones, S.A, 2001, pág.7).

- **Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT**

Tabla 4. *Ficha técnica (CMT)*

Nombre: Cuestionario de Motivación para el Trabajo-CMT-.
Autor: Fernando Toro Álvarez.
Administración: Individual o colectiva.
Duración: Entre 20 a 35 minutos.
Aplicación: Adolescentes y adultos con un nivel mínimo de educación de cuatro años de bachillerato o escuela secundaria.
Clasificación: Puede hacerse manualmente con el empleo de las claves de calificación o con el Software.

Nota. Elaboración propia basada en Toro Álvarez, F. (1992). *Cuestionario de Motivación para el trabajo, CMT, Manual de instrucciones (Segunda Edición)*. Medellín, Colombia: Artes Gráficas Java. (pág. 6).

La prueba del CMT o “El Cuestionario de Motivación para el Trabajo es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación.” (Toro, 1992, pág. 6). De los cuales consta de tres apartados que se constituyen de la siguiente manera:

- La primera, conformada por cinco grupos de Items. Cada grupo contiene a su vez cinco items y cada item del grupo está representado por un factor de motivación. Esta parte está diseñada para proveer un perfil de **CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS** a través de cinco

factores que son: **Logro, Poder, Afiliación, Auto-realización,**

Reconocimiento. (...)

- La segunda parte también contiene cinco grupos con cinco items cada grupo.

Se diseñó para conformar un perfil de MEDIOS PREFERIDOS PARA

OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO. Esta parte

está representada por los siguientes cinco factores: **Dedicación a la tarea,**

Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores,

Requisición, Expectación. (...)

- Al igual que las anteriores, la tercera parte está conformada por veinticinco

items distribuidos en cinco grupos. Proporciona un perfil de incentivos

valorados por la persona o CONDICIONES MOTIVACIONALES

EXTERNAS representadas por los factores: **Supervisión, Grupo de**

Trabajo, Contenido del trabajo, Salario, Promoción. (Toro, 1992, pág. 6).

- **Inventario de Personalidad para Vendedores IPV**

Tabla 5. *Ficha técnica (IPV)*

Nombre original: Inventaire de la personnalité des Vendeurs (IPV).
Procedencia: Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée, París, 1977.
Adaptación española: TEA Ediciones, S.A departamento de I+D.
Adaptación mexicana: Editorial El manual Moderno, S.A. de C.V.

Administración: Individual o colectiva.
Duración variable: Alrededor de 40 minutos.
Aplicación: Adolescentes y adultos, con un nivel de cultura básico.
Significación: Medida de una Disposición General para la Venta (DGV), dos dimensiones amplias (Receptividad y Agresividad) y nueve rasgos de la personalidad: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominio, Seguridad, Actividad y Sociabilidad.
Tipificación: En decatipos, centiles y S; en una muestra de población general.
Manual, Cuadernillo, Hoja de respuestas, y perfil, plantilla de calificación.

Nota. Elaboración propia basada en Pilz Aguilar, A. (validación 2001). *IPV: Inventario de personalidad para vendedores*. México, D.F: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. (pág. 1).

El IPV significa Inventario de Personalidad para Vendedores, el cual permite evaluar la personalidad y la disposición general que tienen los candidatos para la venta, ya que es una prueba de gran utilidad para aplicar a cualquier cargo de tipo comercial (Pilz, 2001).

Sin embargo, también se aplican pruebas proyectivas o de personalidad en los procesos de selección debido a que estas pruebas “sirven para analizar diversos rasgos de personalidad, sean determinados por carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.” (Chiavenato, 2001, pág. 266).

Aclarado lo anterior, la única prueba proyectiva con la que contaba Pisende S.A.S es la siguiente:

- **Wartegg:**

Tabla 6. *Ficha técnica Wartegg.*

Autor: Ehrig Wartegg,
Administración: Individual o colectiva.
Duración: 25 a 45 minutos aproximadamente.
Aplicación: Niños, adolescentes y adultos.
Significación: Análisis de aspectos dinámicos de la personalidad como: posicionamiento frente al medio y así mismo; relacionamiento interpersonal; manejo de ansiedades y frustraciones; expectativas, ambiciones y proyecto de vida; utilización de la energía vital para el logro de objetivos; estilo de raciocinio y afiliación social.

Nota. Elaboración propia basada en De Moraes, T. (s.f). *Wartegg, Prueba de personalidad Gráfico-proyectivo Ehrig Wartegg, Manual.* Santos, Brasil. (pág. 5).

Obteniendo el resultado de las pruebas psicotécnicas, se continúa con la entrevista de selección, que según Chiavenato (2001):

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas.

Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. (pág. 250).

La entrevista “es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados.” (Chiavenato, 2001, pág. 251). Del mismo modo, las entrevistas grupales consisten en realizar una conversación en grupo, donde “el entrevistador no participa directamente como la

entrevista individual, sino que simplemente escucha y observa. La discusión se realiza entre los candidatos, con base en argumentos o temas diferentes índole, asignados al grupo por el responsable de la selección.” (Losada, 1990, pp.107-108).

Además, el candidato o entrevistado se “asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.” (Chiavenato, 2001, pág. 251). En otras palabras, la entrevista es una técnica fundamental que permite observar actitudes y conocer información de los aspirantes, con el fin de tener una mayor claridad sobre quienes pueden ser las posibles opciones para continuar en el proceso de selección.

Adicionalmente, los candidatos que superaran el filtro de pruebas psicotécnicas y entrevistas en la empresa Pisende S.A.S, se le realiza una prueba técnica, pero no desde el subproceso de selección de personal, sino a través de control interno, área encargada de aplicar y calificar la prueba.

Las pruebas técnicas, de conocimientos, o capacidad son “instrumentos para evaluar con objetividad, los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo” (Chiavenato, 2001, pág. 258). Es decir, esta prueba permite conocer que sabe el candidato frente al cargo que se están postulando.

Posteriormente, los aspirantes que obtuvieran buenos resultados en las pruebas técnicas, se citan a una entrevista con el jefe inmediato correspondiente a su área de trabajo, con el propósito de que este sea el encargado de tomar la decisión final, con respecto así continúa o no un candidato.

En consecuencia, después de que el candidato haya sido aprobado por el jefe inmediato, se continua con la consulta de antecedentes, pues este “muestra si una persona tiene alguna inhabilidad para desempeñar un cargo público en vista haya sido sancionado penalmente o por un

asunto disciplinario o que haya perdido su investidura como servidor público”. Así mismo, “los antecedentes judiciales como su nombre lo indica, registra la información sobre los antecedentes judiciales de la persona tiene o ha tenido alguna condena o si es requerido por alguna autoridad judicial.” (Colconectada, 2014).

Después de verificar la consulta de antecedentes, se prosigue con los exámenes médicos, el cual la resolución 2346 de 2007, en su artículo 4º explica lo siguiente:

EVALUACIONES MÉDICAS PRE-OCUPACIONALES O DE PRE-

INGRESO. Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo. (Ministerio de la Protección Social, 2007, pág. 4)

Por último, si en los exámenes médicos, el candidato sale apto para ocupar el cargo existente; se realiza el proceso de contratación y vinculación. Por el cual, el código sustantivo de trabajo en su artículo 22º manifiesta que el “contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuaba dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.” De igual forma, este código en su artículo 37º expresa que el “contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere de forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, pp. 16-29).

Dicho lo anterior, “cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados.” Es por eso, que todas las empresas tienen distintas formas y estrategias para seleccionar candidatos, con la intención de elegir a los más apropiados. Así mismo, se espera que, el fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal, pueda brindarle a Pisende S.A.S, “atraer a los mejores

talentos a la empresa y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal.” (Chiavenato, 2009, pp.162-165).

Por lo tanto, para que se logre lo anteriormente dicho “el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir con rapidez y agilidad en la selección” (Chiavenato, 2009, pág. 162).

Igualmente, se espera ayudar a prevenir la rotación de personal, ya que actualmente “uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas.” (Chiavenato, 2001, pág. 189). Es decir, cada vez que hay constantes retiros de los empleados, es cuando se genera la rotación de personal, teniendo así que proceder a ocupar las vacantes existentes que se necesitan llenar.

Del mismo modo cabe subrayar que después de finalizar un proceso de selección, es importante para las empresas que surja la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan conservar una planta de personal laboralmente motivada, pero no sólo con incentivos, regalos o dinero, sino también con otros factores que se preocupen por el bienestar personal y emocional de cada uno de ellos.

Ahora bien, siguiendo el hilo teórico de la sistematización de la experiencia de práctica, cabe resaltar a los referentes normativos y legales que fundamentan los temas tratados en el procesamiento de los datos; teniendo en cuenta algunos elementos importantes con el fin de lograr una intervención ajustada de la norma y a los parámetros establecidos según la ley.

Dicho lo anterior, se menciona aspectos que hacen alusión a las obligaciones morales que se tienen en el momento del ejercicio profesional, como también los valores compartidos y aceptados por aquellos que involucran personas en su trabajo. Se hace alusión a la ley 1090 de (2006) del

Ministerio de la Protección Social de la cual se estipula el reglamento general, del código Deontológico y Bioético relacionados con esta actividad.

En este reglamento se establece de forma clara y concisa los principios a cumplir para quienes ejerzan las actividades en psicología independiente de su ámbito ocupacional; es por eso, que el artículo 2° para la realización de la práctica profesional se tiene presente los siguientes principios; la “Responsabilidad. Al ofrecer sus servicios los psicólogos mantendrán los más estándares altos de su profesión. Aceptarán la responsabilidad de las consecuencias de sus actos y pondrán todo el empeño para asegurar que sus servicios sean usados de manera correcta.” (Ministerio de la Protección Social, 2006, pág. 1).

De igual forma, se tomó en cuenta el principio de confidencialidad, con respecto a la información suministrada en el trabajo y que para este caso es la información obtenida en los procesos de reclutamiento y selección de personal, evitando que ésta sea revelada a personas inescrupulosas o no autorizadas. Sin embargo, esta podrá ser revelada solo en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría un evidente daño a la persona u a otros (Ministerio de la Protección Social, 2006).

Otro de los principios tenidos en cuenta según esta ley, es la evaluación de técnicas, debido a que constantemente se estaban manipulando pruebas psicológicas en la agencia de prácticas y es relevante hacer mención de que la utilización de estos instrumentos debe ser transparente y confiable, donde no se altere el resultado de las evaluaciones afectando la integridad física y moral de las personas involucradas (Ministerio de la Protección Social, 2006).

Así mismo, se tuvo en consideración el consentimiento informado (ver anexo A), que es un documento legal que se utiliza en los procesos de selección de la empresa Pisende S.A.S, puesto que, el ejercicio profesional en psicología:

Se ciñe de normas éticas, deontológicas, judiciales y legales, con las que se busca favorecer y garantizar el respeto y el bienestar de los usuarios de sus servicios en los distintos campos aplicados. Con fundamento en el reconocimiento a su dignidad humana y su autonomía. (Colpsic, 2015, pág. 12).

Por tal razón, era importante que los candidatos que presentaran los procesos de selección firmaran este documento voluntariamente, aprobando así, su participación en las fases o filtros que correspondieran a estos procedimientos, como: pruebas psicotécnicas y técnicas. Sin embargo, los aspirantes también tenían la libertad de no firmarlas o retirarse del proceso en cualquier momento.

Dicho lo anterior y teniendo en cuenta que la práctica se desarrolló en el ámbito empresarial, se tomó en consideración el código sustantivo del trabajo, dado que en su artículo 11° expresa lo siguiente: “Toda persona tiene derecho al trabajo y gozar de libertad para escoger profesión y oficio, dentro de las normas prescritas por la constitución y la ley.” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, pág. 13).

3. Fase del hacer

Según, Juliao (2011):

La tercera fase del proceso praxeológico es la *fase del actuar*, que responde a la pregunta ¿Qué hacemos en concreto? Es una etapa *fundamentalmente programática*, en la que el profesional /praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción. (pp. 40-41).

En este tercer momento del enfoque praxeológico se pretende dar cuenta a las estrategias de implementación utilizadas y cómo se lograron, elaborando así una justificación, objetivo general, objetivos específicos, desarrollo de actividades y su respectivo cronograma.

3.1. Justificación de la estrategia de intervención

En la actualidad, la psicología como ciencia tiene un campo de acción en las organizaciones, que paulatinamente se ha vuelto indispensable para la sociedad, puesto que esta disciplina se preocupa por el bienestar físico y mental de las personas en su lugar de trabajo. Por tal motivo, cada día se pondera porque las estrategias de intervención sean ajustables a las necesidades del contexto. Desde ahí, que a partir de la práctica para optar por el título de profesional se permita fortalecer procesos que edifiquen prácticas significativas en el reclutamiento y selección de personal.

En un primer momento, para sistematizar esta práctica significativa se opta por un proceso de observación, donde se evidenció la necesidad de realizar una estrategia de intervención que permitiera hacerle frente a las problemáticas latentes; resaltando la importancia de potenciar las falencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para transformarlas en

oportunidades de mejora. Para este fortalecimiento, se recurrió a la colaboración activa de la Dirección de Gestión Humana, para que en conjunto apoyara la realización de esta actividad.

Conforme a lo anterior, la implementación de la estrategia va dirigida al proceso de selección de personal de la compañía, específicamente a los candidatos que hagan participe de los filtros correspondientes a este procedimiento. Se argumenta, la pertinencia del fortalecimiento del proceso dado que traería consigo una demanda continua de mejoramiento evidenciado en protocolos estables para mejorar los procesos de selección.

La implementación de estrategias sirve para obtener un proceso de reclutamiento y selección fortalecido, riguroso y organizado con el fin de vincular un personal capacitado y calificado para cada uno de los cargos requeridos; sino también que la ejecución secuencial se expenderá de manera positiva a toda la empresa, trayendo consigo resultados positivos reflejados a futuro. Cabe agregar, que la realización de esta sistematización, produjo la optimización del tiempo invertido en los procesos de selección, ya que los filtros se hacen más eficaces y exigentes.

El desarrollo de la práctica profesional, más allá de servir para optar por el título de psicólogo dentro de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, es el resultado de la experiencia como practicante de psicología, lo cual permitió adquirir nuevas habilidades y destrezas desde esta profesión. Por lo tanto, mediante el enfoque praxeológico, se buscó generar una devolución creativa, que permitiera favorecer positivamente futuras intervenciones y de fundamento del proceso participativo que se efectuó.

3.2. Objetivos de la estrategia de intervención

3.3.1. Objetivo general

- Implementar estrategias que permitan fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Pisende S.A.S de la ciudad de Medellín.

3.3.2. Objetivos específicos

- Optimizar las etapas del proceso de selección de personal en la empresa Pisende S.A.S de la ciudad de Medellín.
- Diversificar agencias de empleo con la empresa Pisende S.A.S para el reclutamiento de candidatos.
- Mejorar la utilización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección de la empresa Pisende S.A.S.

3.3. Actividades a desarrollar

Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y partiendo de las funciones que tiene a cargo el psicólogo en formación, se implementó una serie de estrategias que permitieran fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Pisende S.A.S. Por lo tanto, el primer objetivo específico consistió en; optimizar las etapas del proceso de selección de personal en la empresa Pisende S.A.S de la ciudad de Medellín y sus actividades correspondieron a:

3.3.1. Promoción de ofertas de empleo

Los convenios con las fuentes de reclutamiento requirieron por parte de Pisende S.A.S publicar sus vacantes de manera más específica, teniendo presente, que, al publicar los avisos, se

buscan “alcanzar dos objetivos fundamentales: interesar a un buen número de candidatos y únicamente aquellos idóneos para el cargo.” (Losada, 1990, pág. 50).

De igual manera, Losada (1990) dice que para crear avisos de ofertas de empleo debería tenerse en cuenta los siguientes contenidos:

Título: Es decir, el nombre del cargo o puesto que se quiere llenar. Es un error titular o encabezar un aviso con una expresión de este tipo: “Importante Empresa Requiere”. El nombre del cargo debe aparecer dentro del contexto general del aviso de manera destacada, es decir, que permita una rápida visualización por parte de los posibles lectores interesados en él. (...)

El cargo: En esta parte del aviso debe hacer una descripción breve del puesto que de una idea lo más aproximada posible de las responsabilidades y exigencias de la posición. (...)

El candidato: En esta parte del aviso se describe con mayor exactitud posibles características exigidas en los candidatos. No debemos pedir cosas como “persona dinámica “Bien presentada”. Todo mundo se autocalifica como dinámico, etc. Son términos vagos e inútiles. En el que podemos solicitar aspectos tales como: Formación, experiencia, áreas de capacitación, disponibilidad, etc. (...)

Redacción: Ha de ponerse especial cuidado a la redacción del aviso. El descuidar este aspecto desde la categoría de la empresa y en lugar de atraer candidatos, por el contrario, se abstienen de hacerlo. Debe utilizarse un lenguaje sencillo pero que se distinga por su sobriedad. (pág. 50).

Aplicando las recomendaciones de Losada (1990) y con el fin de llamar la atención de posibles candidatos, los cuales pudieran cumplir con el perfil requerido para los cargos exigidos por

la empresa; el psicólogo información implementó como estrategia el modelo anteriormente descrito (ver anexo B), lo que incrementó notablemente la demanda de las ofertas de empleo.

Tabla 6. *Promoción de ofertas de empleo.*

Porcentaje del índice de personas interesadas en las ofertas de empleo antes de esta estrategia	Porcentaje del índice de personas interesadas en las ofertas de empleo después de esta estrategia.
Para cargos operativos: 50%	Para cargos operativos: 80%
Para cargos comerciales: 40%	Para cargos comerciales: 60%
Para cargos administrativos: 30%	Para cargos administrativos: 50%
Entre enero y abril del 2016	Entre mayo y diciembre del 2016

Nota. Elaboración propia basada de los indicadores de Gestión Humana (2016).

3.3.2. Clasificación de hojas de vida.

Las hojas de vida en Pisende S.A.S se recibían en la Dirección de Gestión Humana, las cuales eran guardadas sin clasificar, y otras eran dejadas en cualquier lugar, lo que hacía que se produjera un retroceso en el momento que se requerían. Por lo tanto, se procedió a clasificar y archivar las hojas de vida de acuerdo a los diferentes perfiles, como; cargos administrativos, comerciales, operativos, manufacturados y referidos, lo que proporciono orden y agilidad en el momento de ser requeridas.

3.3.3. Diseño y realización de entrevistas grupales.

La entrevista grupal, se realizaba en la empresa Pisende S.A.S pero escasas veces. Sin embargo, después de vincular la empresa a diferentes fuentes de reclutamiento, se contaba con más opciones de aspirantes para convocar grupalmente. Por tal razón, se implementó como estrategia, profundizar la entrevista grupal, con el fin de conocer las diferentes competencias laborales de los

candidatos, observar actitudes, verificar información y tener claridad sobre quienes citar a una próxima entrevista individual.

3.3.4. Realización de entrevistas semiestructuradas.

En la empresa Pisende S.A.S, se realizaban las entrevistas individuales tipo estructuradas, las cuales tenían una ruta preestablecida obteniendo siempre una respuesta definida y cerrada por parte del candidato. Sin embargo, fue necesario implementar como estrategia la entrevista semiestructurada, la cual permitía añadir preguntas abiertas, pero utilizando el mismo formato de la entrevista estructurada (ver anexo C); con el propósito de profundizar e indagar un poco más con los entrevistados y estos pudieran hablar libre y abiertamente sobre lo que se les preguntara.

3.3.5. Verificación de referencias laborales y personales.

Esta función anteriormente no se realizaba en la empresa Pisende S.A.S, por lo que esta estrategia consistió en verificar las referencias laborales y personales de los aspirantes que superaban todas las fases del proceso de selección, con el propósito de verificar que la información suministrada en las hojas de vida y durante las entrevistas tuviera validez.

3.3.6. Diseñar aviso de agradecimiento

La realización de esta actividad, surge de la necesidad que tenían algunos candidatos de saber si continuaban o no en el proceso de selección de la empresa, ya que durante la entrevista grupal estos mismos solicitaban que se les avisara si proseguían o no. Sin embargo, la mayoría de veces no contestaban el teléfono fijo, ni el celular por lo que se diseñó un aviso de agradecimiento (ver anexo D), con el fin de enviarlo por correo electrónico y dar la información correspondiente a todas aquellas personas que por alguna razón no cumplían con el perfil requerido por la empresa

3.3.7. Creación de base de datos

Esta actividad consistió en crear una base de datos en Excel, con el objetivo de ingresar la información correspondiente de los aspirantes que presentaban los procesos de selección, así, como: nombres completos, número de cédula, teléfonos, correos electrónicos, fechas de entrevistas, resultados de pruebas psicotécnicas y técnicas, conocer hasta que parte del proceso llegó, porque no paso y si quedo seleccionado corroborar que si haya pasado por los filtros que corresponden al proceso de selección.

Igualmente, el segundo objetivo es diversificar agencias de empleo con la empresa Pisende S.A.S para el reclutamiento de candidatos y su actividad se fundamentó en:

3.3.8. Convenios entre la empresa Pisende S.A.S y fuentes de reclutamiento.

Esta actividad consistió en la vinculación directa de la empresa con nuevas fuentes de reclutamiento, para ello se realizaron llamadas telefónicas y se enviaron correos electrónicos a distintas empresas temporales y universidades de la ciudad de Medellín, con el propósito de lograr dichos convenios. A continuación, se realiza una tabla con las agencias proveedoras:

Tabla 7. *Fuentes de reclutamiento.*

Empresas temporales	Bolsas de empleo	Portales de empleo universitarias
Mundo empleo	Agencia pública del empleo (SENA)	Universidad de Medellín
Micro empresas de Colombia		Colegio Mayor de Antioquia
		Universidad Pontificia Bolivariana

Nota. Elaboración propia. (2017).

Por lo tanto, al obtener estos convenios, se logró una mayor difusión de la oferta de empleo requerida por la empresa Pisende S.A.S, lo cual facilitó un proceso de reclutamiento, eficiente y de calidad.

El tercer objetivo específico es mejorar la utilización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección de la empresa Pisende S.A.S, lo cual su actividad consistió en:

3.3.9. Aplicación de pruebas psicotécnicas por perfiles.

Como anteriormente las pruebas psicotécnicas se aplicaban a todos los candidatos por igual en los procesos de selección, esta estrategia se basó en darles una mejor utilización, aplicándolas según los perfiles de cada cargo, tanto operativos, administrativos y comerciales.

La prueba de Formas Idénticas se aplicó especialmente a cargos operativos, como; operarios de manufacturados, bodega, montacargas e integradores logísticos (conductores), ya que son empleados que constantemente están manejando referencias de productos y manipulando carga pesada y delicada, es por eso que el perfil exige que sean aspirantes con una alta agilidad, atención y concentración en sus funciones de trabajo.

Además, la prueba de Formas Idénticas se aplicaba de la siguiente manera; se entregaba la prueba al candidato, se explicaba y se contabilizaba 4 minutos para que la terminara, se recogía y se calificaba manualmente para saber el número de respuestas acertadas, el resultado de esta se multiplicaba por 100 y luego se dividía por 60 número máximo de opciones, esto daba un porcentaje y ese mismo valor demostraba la capacidad atencional y concentración que poseía el candidato.

Igualmente, se adaptó el Cuadrado de Letras, pero a cargos administrativos como: coordinadores, analistas y auxiliares, pues “la mayor parte de los profesiogramas de puestos administrativos presentan un componente de percepción -atención cuyo grado de importancia

depende del nivel de las actividades específicas que tienen encomendadas.” (Departamento I+D de TEA ediciones, S.A, 2001, pág. 7).

El cuadrado de letras consta de 90 elementos, cada uno constituido por un cuadrado de 16 letras, “distribuidas en cuatro filas y cuatro columnas. La tarea del sujeto consiste en señalar la fila o columna que tiene una letra repetida; en cada cuadrado solo existe una fila o una columna que cumpla con dicha condición.” (Departamento I+D de TEA ediciones, S.A, 2001, pág. 6).

Ahora bien, la interpretación de este test se basaba en el número de respuestas acertadas por el aspirante, ya que si el resultado de la prueba generaba un promedio alto, era un posible candidato que cumplía con la capacidad atencional y perceptiva, exigidas para estos cargos.

Otra de las pruebas es el CMT, el cual se aplicaba a todos los aspirantes que presentaran proceso de selección en general, ya que para la empresa es un requisito fundamental vincular un personal altamente motivado en su trabajo. Para su aplicación, se le entregaba al candidato cuadernillo, hoja de respuestas, lápiz y borrador, se explicaba y cuando terminara el resultado se transcribía en una tabla en Excel, permitiendo así identificar los diferentes factores de motivación del aspirante en el trabajo.

También, dentro de los procesos de selección se aplicó la prueba del IPV, la cual tiene una duración de 40 minutos y su calificación permite identificar el desempeño comercial de los aspirantes, especialmente en cargos como: ejecutivos de ventas corporativas, diseñadores y asesores comerciales, empleados encargados de asesorar al cliente frente al producto que vende Pisende S.A.S.

Para su aplicación se le entregaba al aspirante lápiz, borrador, cuadernillo y hoja de respuestas, se explicaba y el resultado de esta se transcribía en una tabla en Excel, lo cual arrojaba resultados altos, medios y bajos frente a la disposición general para la venta. Por lo tanto, si la mayoría de respuestas eran altas, era un candidato que cumplía con las habilidades necesarias para

desempeñar el cargo comercial al cual se estaba postulando, con un resultado medio se podía tener en cuenta, pero profundizando la entrevista individual, con un puntaje bajo, era un aspirante que no cumplía con las capacidades y habilidades comerciales exigidas para el cargo.

Adicionalmente, la prueba del Wartegg se aplicó a cargos operativos de la siguiente manera: se entregaba la prueba al candidato, se explicaba y se daba 20 minutos para que la terminara y la interpretación se basaba en analizar los 8 campos que tiene la prueba, “los estímulos de los campos 1, 2, 7 y 8 son considerados orgánicos. Los estímulos de los campos 3, 4, 5 y 6 son considerados inorgánicos.” Es decir, cada estímulo “tiene un carácter significativo, específico, relacionado con diferentes áreas existenciales. Son estímulos simples o compuestos y varían en cuanto a su colocación en el espacio.” (De Moraes, s.f, pp.19-20).

3.4. Cronograma de actividades

Resulta oportuno, mencionar que, de acuerdo con los lineamientos para realizar la sistematización de práctica profesional, se presentan las actividades que se desarrollaron durante el transcurso de la práctica, especificando el propósito de cada actividad, para quien va dirigida, el espacio y el tiempo de ejecución, además, los materiales o herramientas que se utilizaron para su elaboración.

Tabla 8. Cronograma de actividades.

Actividad	Propósito	A quien o quienes va dirigido	En qué espacio	Qué tiempo requiere	Materiales o herramientas utilizadas
Promoción de ofertas de empleo.	Generar interés en buen número de candidatos para las ofertas	Al proceso de reclutamiento y a todos los candidatos que hagan parte de	Oficina de selección.	Según el cargo, diseñar una oferta laboral para un cargo	-Computador -Cuaderno

	de empleo.	él.		operativo o comercial puede tardar de 10 a 15 minutos y administrativos de 30 a 40 minutos.	<ul style="list-style-type: none"> -Lápices -Sistema SIESA -Descripción del perfil de cada cargo -Manual de responsabilidad de cada cargo -Requisición de personal
Clasificación de hojas de vida.	Generar facilidad para encontrar las hojas de vida cuando estas se requieran sobre un cargo determinado.	Al proceso de reclutamiento.	Oficina de selección.	Diariamente.	<ul style="list-style-type: none"> -Carpetas de AZ -Separadores -Marcadores -Papel
Diseño y Realización de entrevistas grupales.	Seleccionar los candidatos que más se ajusten al perfil exigido por la empresa y tener claridad sobre quienes citar a una próxima entrevista individual.	Al proceso de selección y a todos los candidatos que hagan parte de él.	Salón de capacitaciones.	El tiempo es muy incierto, pues este puede ser de corto o largo tiempo dependiendo del cargo, el número de candidatos y de cómo se desarrolle la entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> -Lapiceros -Cuaderno -Requisición de personal
Realización de entrevistas semiestructuradas.	Profundizar e indagar un poco más con los candidatos, además de que estos puedan hablar libre y	Al proceso de selección y a todos los candidatos que hagan parte de él.	Oficina de selección.	El tiempo es muy incierto, pero el tiempo normal de una entrevista individual en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Formato de entrevista -lapicero -Agenda

	abiertamente sobre lo que se les pregunte.			Pisende S.A.S es de 40 a 45 minutos.	
Verificación de referencias laborales y personales	Conocer sobre los antecedentes laborales y personales de los candidatos que se postulan para los diferentes cargos de la empresa.	Laboralmente a todos los jefes inmediatos de las últimas dos empresas donde laboraron los candidatos y personales a sus amigos y familiares.	En la oficina de selección después de que el candidato haya sido aprobado por el jefe inmediato.	5 a 10 minutos por cada candidato.	-Teléfono fijo -Celular
Diseñar aviso de agradecimiento	Dar previo aviso a los candidatos que no continúan en el proceso de selección de la empresa Pisende S.A.S.	Al proceso de selección y a todos los candidatos que hagan parte de él.	Oficina de selección.	Diariamente.	-Computador -Correo electrónico
Crear base de datos	Llevar un registro mensual de todos los aspirantes que presentaran proceso de selección.	Va dirigida al proceso de selección.	Al ocuparse la vacante solicitada.	Diariamente.	-Computador -Tabla de Excel
Convenios entre la empresa Pisende S.A.S y fuentes de reclutamiento.	Ampliar las fuentes de reclutamiento para la búsqueda efectiva de	Psicólogos, auxiliares, coordinadores y responsables de las bolsas de empleo, portales	Se realizó mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos - desde la oficina de	Por lo general se demoraban de un día para otro lograr algunos convenios y	-Teléfono fijo -Celular -Correo

	candidatos.	universitarios y empresas temporales.	selección de personal.	otras veces podían tardar una semana o quince días según como estuviera la agenda de los contactos.	electrónico -Computador -Agenda o libreta -Lapicero
Aplicación de pruebas psicotécnicas por perfiles.	Dar una mejor utilización a las pruebas psicotécnicas aplicándolas a candidatos según el cargo.	Al proceso de selección y a todos los candidatos que hagan parte de él.	Oficina de selección y salón de capacitaciones.	Para aplicar la prueba de Formas Idénticas se necesitan 4 minutos, el Cuadrado de Letras 10 minutos. Para CMT, IPV y Wartegg, el tiempo oscila entre 20 minutos a 1 hora. La calificación e interpretación puede tardar entre 20 a 40 minutos según la prueba.	-Pruebas psicotécnicas como: Formas Idénticas, Cuadrado de Letras, CMT, IPV y Wartegg. -Lapiceros -Lápices -Borradores -Sacapuntas -Cubilete de lápices -Calculadora -Cocedora -Uñas quita grapas de papel -Resaltadores

Nota. Elaboración propia. (2017).

Tabla 9. Fecha de realización de actividades.

Mes	Mayo	Junio	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
Actividad								
Convenios entre la empresa Pisende S.A.S y fuentes de reclutamiento.								
Promoción de ofertas de empleo.								
Clasificación de hojas de vida.								
Entrevistas grupales.								
Entrevistas semiestructuradas.								
Aplicación de pruebas psicotécnicas por perfiles.								
Verificación de referencias laborales y personales.								
Enviar aviso de agradecimiento a candidatos.								
Ingresar información de candidatos a la base de datos.								

Nota. Elaboración propia. (2017).

4. Devolución creativa

Esta cuarta y última fase de acuerdo al enfoque praxeológico de Juliao (2011) describe la experiencia vivida respecto a la realización de la propuesta sobre la problemática identificada en la empresa Pisende S.A.S. Por lo que da cuenta a la evaluación de los objetivos alcanzados, aciertos de la práctica profesional, oportunidades de mejora, recomendaciones para la agencia, los futuros practicantes y las conclusiones de la práctica.

4.1. Evaluación del cumplimiento de los objetivos

Con respecto, a las evidencias de las transformaciones que se produjeron durante el curso del proceso de sistematización de la práctica profesional, se presenta la siguiente tabla con el objetivo general, objetivos específicos, las estrategias propuestas para abordar la problemática, de la misma manera los aciertos de las actividades y el logro de los objetivos durante el proceso.

Tabla 10. *Evaluación del cumplimiento de los objetivos.*

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades	Aciertos de cada actividad	Oportunidades de mejora por actividad	Logro de los objetivos específicos	Logro del objetivo general
Implementar estrategias que permitan fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Pisende S.A.S de la ciudad de Medellín.	1-Optimizar las etapas del proceso de selección de personal en la empresa Pisende S.A.S de la ciudad de Medellín.	-Realización de promociones de ofertas laborales. -Clasificación de las hojas de vidas por cargos. -Diseño y realización de entrevistas grupales como	-Hubo más demanda de ofertas de empleo. -Clasificación asertiva de las hojas de vida. - Captación positiva de candidatos para las entrevistas. -Llevar un	-No dejar acumular las ofertas laborales. -Conseguir aparadores amplios para guardar las hojas de vida. -Gestionar un espacio físico amplio y adecuado para	Se implementaron Funciones nuevas para el proceso de reclutamiento y selección.	- Reducción sustantiva del tiempo total para vincular candidatos con procesos organizados. -Se incrementó las fuentes de reclutamiento y el número de participantes

	<p>entrevistas. semiestructuradas.</p> <p>-Verificación de referencias laborales y personales de los candidatos.</p> <p>-Creación de una base datos.</p> <p>-Diseño de un aviso de agradecimiento</p>	<p>registro en base de datos de los candidatos que presentaban el proceso de selección.</p> <p>-Notificar el agradecimiento al personal que no cumplían con el perfil.</p>	<p>realizar las entrevistas y aplicar pruebas psicotécnicas.</p> <p>-Continuar innovando actividades y funciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección.</p>		para selección.
2-Diversificar agencias de empleo con la empresa Pisende S.A.S para el reclutamiento de candidatos.	-Lograr convenios entre Pisende S.A.S y agencias de empleo.	-Las fuentes de reclutamiento vinculadas con la empresa constantemente enviaban una cantidad considerable de hojas de vida.	-Continuar en la búsqueda de nuevos contactos y convenios que permitan fortalecer la fase de reclutamiento.	- Se obtuvo los convenios necesarios con algunas empresas temporales, bolsas de empleo y portales universitarias.	
3-Mejorar la utilización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección de la empresa Pisende S.A.S.	-Utilizar todas las pruebas psicotécnicas s en el proceso de selección y aplicarlas a candidatos según el perfil.	Las pruebas psicotécnicas utilizadas, eran adecuadamente aplicadas de acuerdo a los perfiles ocupacionales, exigidos por la empresa.	-Ampliar el banco de pruebas psicotécnicas para el proceso de selección.	- Las pruebas psicotécnicas tenían un sentido al aplicarlas, además de que se evaluaba de una forma objetiva a los candidatos.	

4.2. Aciertos de la práctica profesional

- Un acierto importante es cuando la Dirección de Gestión Humana, decidió dejar como encargado del proceso de selección de personal al psicólogo en formación, ya que desde ese mismo momento se le dio la confianza y responsabilidad de ejecutar dicho procedimiento.
- Disposición, colaboración y acompañamiento asertivo por parte del equipo de Gestión Humana, fue otro de los aciertos, ya que siempre estuvieron dispuestos a colaborar y brindar ayuda en lo que este necesitara. Por lo tanto, una de las cosas que se aprendió en esta práctica, fue a trabajar en equipo y a ser un empleado polivalente (capaz de realizar diversas funciones).
- El apoyo de la Dirección de Gestión Humana, para darle al psicólogo en formación, la posibilidad de implementar nuevas estrategias q posibilitaran el fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Debido al buen desempeño del psicólogo en formación, durante su proceso de práctica, la Dirección de Gestión Humana, decidió vincularlo un mes en el cargo auxiliar de Gestión Humana, desempeñando las mismas funciones.
- Otro acierto importante es que durante el tiempo que el psicólogo en formación estuvo realizando los procesos de selección en la empresa Pisende S.A.S se desarrollaron de manera ágil y organizada, permitiendo la vinculación oportuna de candidatos.

4.3. Oportunidades de mejora (lesiones aprendidas) como practicante

- Realizar la práctica profesional en una empresa, deja una gran enseñanza para cualquier estudiante de psicología, respecto a que se aprenden diversas responsabilidades, como; empoderarse de funciones importantes, cumplir un horario de trabajo y obtener buenos resultados; son lecciones que exigen a diario un compromiso personal.

- Seleccionar personal es un proceso de tiempo y de mucha exigencia, por lo cual, se requiere trabajar bajo presión y tener mucha tolerancia a la frustración; por lo que es importante saber manejar este tipo de situaciones con prudencia y asertividad.
- Es importante mencionar que en este contexto hay que saber trabajar con los recursos disponibles. Es decir, si no se cuentan con los implementos necesarios o faltan elementos para realizar adecuadamente un proceso de selección, hay que ser creativo y recursivo para encontrar posibles soluciones.
- Desarrollo de competencias sobre el conocimiento de las pruebas psicotécnicas que se aplican en el contexto de las organizaciones, fortalecimiento en la forma de aplicación e interpretación de las mismas.

4.3. Evaluación global del cumplimiento del objetivo general de la práctica profesional

Es importante mencionar que el objetivo general de esta práctica profesional, se planteó con el propósito de intervenir sobre las diferentes problemáticas evidenciadas en la fase del Ver y del Juzgar, del enfoque praxeológico de Juliao (2011), buscando así; implementar estrategias que permitieran fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Pisende S.A.S. Por lo tanto, es relevante mencionar que este objetivo, se alcanzó satisfactoriamente en su mayoría, obteniendo cambios significativos de acuerdo a los dos procesos:

En cuanto, al proceso del reclutamiento se observan los siguientes progresos:

- Se logró efectuar convenios con nuevas fuentes de reclutamiento, como portales universitarios y empresas temporales, además de que estos se establecieron de forma gratuita.

- La mayoría de las fuentes de reclutamiento con las que se lograron los convenios, constantemente llamaban a la empresa para saber que vacantes se requerían y estas mismas enviaban por correo electrónico una cantidad considerable de hojas de vida.
- Las hojas de vida que ingresaban a Gestión Humana, se empezaron a clasificar y archivar por perfiles para facilitar el acceso cuando se requerían.
- Cada vez que llegaba una requisición de personal a la oficina de selección, inmediatamente se estructuraba la oferta laboral, para ser publicada en Computrabajo y en las nuevas fuentes de reclutamiento.
- Con el nuevo diseño de los anuncios de empleo, se incrementó el número de candidatos interesados en las ofertas de empleo de la empresa.

En cuanto a la selección, se evidenciaron los siguientes cambios:

- Se incrementó el número de candidatos para citar a entrevistas.
- Las pruebas psicotécnicas comenzaron a tener una mejor utilidad y estas mismas se empezaron aplicar por perfiles, generando que los procesos de selección se realizaran de forma más ágil y organizada.
- Se realizaron nuevas funciones como; verificar referencias laborales y personales. Además, de enviar por correo electrónico el aviso de agradecimiento al personal que no cumplían con el perfil.
- Se elaboró una base de datos en la que se especificaba la información de los candidatos que participaron en los procesos de selección, especialmente de aquellos que por algún motivo no continuaron con el proceso, ya sea por los resultados de las pruebas

psicotécnicas, técnicas, entrevistas, el registro de los antecedentes y el reporte de los exámenes médicos.

- Reducción sustantiva del tiempo invertido en los procedimientos de reclutamiento y selección de los candidatos para ser dirigidos a las posteriores etapas que corresponden al proceso de selección, para finalmente lograr la vinculación eficaz de los candidatos.

4.4 Reflexión teórica

En este apartado, es importante mencionar que autores como Chiavenato (2009) y Lozada (1990) sirvieron como referentes conceptuales para soportar las nociones básicas de las problemáticas intervenidas en este proyecto, teniendo presente que Chiavenato proviene del campo administrativo, sus argumentos teóricos han tenido gran repercusión dentro de la gestión del talento humano en las organizaciones, sirviendo así como referente teórico del cual se pueden apoyar algunos los psicólogos organizacionales.

Además, la psicología tiene un campo de acción que es muy diversificado, puesto que esta no solo se puede desempeñar en el ámbito organizacional, sino también en diferentes contextos, y que independientemente cual sea el entorno en donde se ejecute, esta merece toda la atención posible, pues esta profesión exige trabajar con seres humanos y es de suma importancia que los profesionales que la ejerzan estén dispuestos a realizar una serie de cambios positivos y de mejora tanto en la manera de pensar, actuar y vivir de las personas que se intervienen. Inclusive es relevante que los profesionales en psicología a lo largo de su carrera desarrollen ciertas habilidades y competencias que los ameriten como tal.

Igualmente, también es necesario que el psicólogo sin importar cual sea su campo de acción, pueda asistir a un proceso psicoterapéutico, el cual ayude a descargar sus cargas

emocionales, para que este contribuya a un proceso de formación ético y objetivo como profesional.

En definitiva, el haber tenido en cuenta una sustentación teórica, fortaleció la formación del psicólogo en formación en el campo de la psicología organizacional, mediante la adquisición de conocimientos más objetivos y prácticos sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal. De igual forma, la información obtenida fue productiva para estructurar los elementos teóricos y conceptuales con los cuales se implementaron las estrategias de intervención.

4.5. Recomendaciones para la agencia de prácticas

1. Es importante que el subproceso de selección cuente con un profesional en psicología o áreas afines que esté vinculado, debido a que este proceso y sus funciones se establecieron recientemente, por lo cual se necesita de un experto o conocedor de esta labor, para que pueda aportar experiencia, conocimientos y ejecutar nuevos procedimientos.
2. Contando con el experto en esta ocupación, sería importante que se continuara con un practicante de psicología, el cual pueda seguir apoyando las diversas funciones que se realizan en esta área de selección de personal.
3. Se recomienda que para los procesos de selección en la empresa se implementen pruebas psicotécnicas como el BIP (Inventario Bochum de Personalidad y Competencias) ya que es un instrumento completo que permite evaluar diferentes aspectos de los candidatos, como: habilidades sociales, comportamientos laborales y motivación laboral.
4. Es pertinente que la empresa inicie el proceso de certificación bajo la Norma ISO- 9001, permitiendo la continua mejora del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ya que cabe aclarar que la compañía trabaja sobre ella, pero falta esta certificación.

5. Es considerable que la compañía no descuide el área de subproceso de selección de personal, pues sería importante que esta área cuente con una oficina de selección más amplia para sus debidos procesos, y que la persona encargada cuente con el apoyo incondicional tanto de la Dirección de Gestión Humana, como de la empresa en general, para lo que necesite oportunamente.
6. Se recomienda a la empresa prestar atención a los asuntos por mejorar como la prevención del índice de rotación de personal, que es una problemática que actualmente se está produciendo en esta organización.
7. Por último, se recomienda como estrategia para prevenir la rotación de personal y mejorar el clima laboral se sugiere que la empresa implemente capacitaciones, talleres y grupos focales con el fin de interactuar de manera más cercana y personal con los diferentes empleados sobre los temas que son motivo de retiro dentro de la organización.

4.6. Recomendaciones para futuros psicólogos practicantes

1. El practicante de psicología que llegue al subproceso de selección o cualquier otra área correspondiente a Gestión Humana debe reunir ciertas actitudes, habilidades y competencias que se requieren para el ejercicio de este cargo, además debe de ser comprometido y responsable.
2. Es pertinente que el psicólogo en formación se esté actualizando o tenga conocimientos básicos en pruebas psicotécnicas, ya que para este proceso es fundamental saberlas aplicar, calificar e interpretar, por lo que se necesita de alguien hábil y ágil que las pueda manipular.
3. Se recomienda que el profesional en formación que llegue a la compañía desarrolle un sentido de pertenencia, que sienta que hace parte de la misma y cumpla sus funciones a

cabalidad, trabaje en equipo, propicie un buen ambiente laboral y maneje toda la información que se le entregue de manera correcta y pertinente. Evitando situaciones que puedan afectar el nombre de la empresa, su integridad como persona y su futuro como profesional.

4. Es importante que los futuros practicantes que lleguen a la empresa, dejen en alto el nombre de la universidad de la cual provienen, pues, de ello depende, que deseen seguir contratando estudiantes de la misma entidad.

4.7. Conclusiones de la práctica

En primer lugar, es importante mencionar que el psicólogo en formación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Sede, Bello) tiene la capacidad de plantear e innovar nuevas propuestas para desempeñarse en el campo de la psicología de las organizaciones.

De esta manera, desarrollar la práctica profesional en una empresa como psicólogo en formación, generó una experiencia significativa, por lo que permitió adquirir nuevos aprendizajes y potencializar actitudes y aptitudes frente a la vida profesional, ya que la sistematización tiene un sentido, cuando permite “generar conocimiento útil a los implicados del proyecto, y otros que pudieran usar dicho conocimiento para desarrollar experiencias similares.” (Juliao, 2010).

Por un lado, la realización de la práctica profesional fue una oportunidad enriquecedora y gratificante, debido a que permitió conocer las funciones de un psicólogo dentro del contexto organizacional. Conociendo la configuración de los procesos en selección de personal, distinguir los diferentes perfiles, identificar los comportamientos significativos de los aspirantes durante las entrevistas y la aplicación de las pruebas psicotécnicas. Por otra parte, de algún modo desde el campus universitario no es posible dimensionar las funciones que contiene el cargo de psicólogo en

formación, puesto que, los conocimientos adquiridos durante la formación académica, se pueden enfatizar más en concepciones teóricas, que en el quehacer y la práctica.

A manera de síntesis, esta práctica permitió tener nuevos aprendizajes, como también experiencia operativa como futuro psicólogo, dentro de este campo de acción, que es tan diversificado en el cual se pueden tener varios enfoques, es por ello, que es importante tener la posibilidad de desempeñarse en este contexto, para desarrollar el potencial como profesional especializado en psicología de las organizaciones. De esta manera, junto con el ejercicio profesional, se generaron cambios positivos en la forma de actuar, vivir y pensar.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2013). *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires .
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición)*. Bogotá D.C: Editorial Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (Tercera Edición)*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Código Sustantivo del Trabajo. (1950). Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950. En M. d. Trabajo, *Sobre Código Sustantivo del Trabajo* (pág. 433). República de Colombia: Secretaria del Senado.
- Colconectada. (21 de 02 de 2014). *Colconectada-Trámites, tareas e información de ayuda*. (B. Urban, Editor) Obtenido de Certificados de antecedentes:
<http://www.colconectada.com/certificado-de-antecedentes/>
- Colpsic. (2015). *Validación de lista de chequeo para la elaboración del consentimiento informado en el ejercicio profesional en la psicología en Colombia*. Bogotá, D.C., Colombia: Colegio Colombiano de Psicólogos .
- Corporación Universitaria Minuto de Dios . (06 de 04 de 2016). *Programa Profesional en Psicología*. Obtenido de <http://www.uniminuto.edu/web/seccionalbello/psicologia/bello>
- De Moraes, T. (s.f). *Wartegg, Prueba de personalidad Gráfico-proyectivo Ehrig Wartegg, Manual*. Santos, Brasil.
- Departamento I+D de TEA ediciones, S.A. (2001). *Cuadrado de Letras* . Madrid, España: TEA Ediciones S.A.

- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México : Oxford.
- Gómez Vélez, M. A. (2015). *Sobre la Psicología organizacional y el trabajo en Colombia*. Medellín, Colombia.
- Juliao, C. G. (2010). *La praxeologia como alternativa para la sistematización de experiencias educativas*. Corporación Universitaria Uniminuto de Dios.
- Juliao, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá D.C: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Losada, S. L. (1990). *Selección, Contratación e Inducción de Personal (Tercera Edición)*. Medellín, Colombia: INCOLDA.
- Ministerio de la Protección Social . (2006). Ley Número 1090 de 2006. En E. C. Colombia, *Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones* (pág. 16). República de Colombia.
- Ministerio de la Protección Social. (2007). RESOLUCION NÚMERO 2346 DE 2007. En M. d. Social, *Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales* (pág. 12). Republica de Colombia.
- Palacio , J. A. (2009). *Al final de cuentas, ¿ Que hacemos en Gestión Humana*. Medellín,Colombia: Fondo Editorial ASCORT.
- Pilz, A. A. (2001). *IPV:Inventario de personalidad para vendedores*. México, D.F: Editorial El Manual Moderno, S,A. de C.V.
- Pisende S.A.S. (2016). *Manual de Responsabilidades "Aprendíz de Gestión Humana" Versión N°03*. Medellín, Colombia: Documento interno de trabajo.

Pisende S.A.S. (2015). *Munual de convivencia Pisende S.A.S.* Medellín, Colombia: Documento interno de trabajo.

Pisende S.A.S. (3 de 10 de 2016). *Pisende*. Obtenido de Pisende:

http://www.pisende.com/nuestra_empresa

Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Santa-Bárbara, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.

SIESA. (2015). *Siesa la decisión Inteligente*. Obtenido de <https://www.siesa.com/acerca-de-siesa-quienes-somos>

Thurstone, L. (2013). *Formas Idénticas Manual (6° Edición, revisada y ampliada)*. Madrid, España: TEA , Ediciones,S.A.U.

Toro, F. Á. (1992). *Cuestionario de Motivación para el trabajo, CMT, Manual de instrucciones (Segunda Edición)*. Medellín, Colombia: Artes Gráficas Java.

Anexos

Anexo A. Consentimiento informado.

--

Consentimiento informado

Datos generales		
Nombre:	C.C.	Edad:
Nacimiento:	Ciudad:	
Estado civil:	Escolaridad:	
Dirección y teléfono:	Barrio/ciudad	
Ocupación:	Empresa:	
Cargo al que se postula :		Fecha:

Certifico que he recibido y comprendido que la información que reciba el psicólogo es de carácter confidencial y que la podrá revelar si durante el proceso de selección, el profesional detecta de manera clara que hay evidente daño para mí o para terceros (se explicará el destinatario y el manejo de la información y las consecuencias de la misma). En caso de ambientes legales, se hará especial énfasis en la no autoincriminación y la no observancia del secreto profesional. Así mismo se me informó, sobre el propósito de la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas, su procedimiento y duración. También se me indicó que soy conocedor de la autonomía que poseo para revocar el consentimiento informado o dar por terminada en cualquier momento la participación en el proceso de selección, cuando lo considere pertinente, sin que ello implique ningún tipo de consecuencia para mí.

Una vez leído y comprendido el procedimiento que se seguirá, se firma el presente consentimiento el día ____ del mes ____ del año ____ de la ciudad de _____

Firma del participante

C.C.No.

Firma del psicólogo

C.C. No.

Nota. Elaboración propia basada del de formato de consentimiento informado para mayores de 18 años según el Colegio Colombiano de Psicólogos (Colpsic). (2017)

Anexo B. Avisos de ofertas de empleo.**LÍDER DE RELACIONAMIENTO Y SERVICIO AL CLIENTE**

Se solicita Líder de Relacionamiento y Servicio al Cliente entre 28 y 40 años de edad, con mínimo 2 años de experiencia como; jefe, analista o ejecutivo de servicio al cliente con personal a cargo en empresas medianas, indispensable atención al consumidor, manejo de cliente y conocimiento del estatuto del consumidor.

Objetivo del cargo: liderar el subproceso de servicio al cliente garantizando el menor tiempo de respuesta a las peticiones, felicitaciones, quejas, reclamos y sugerencias bajo los parámetros y políticas establecidas y ejecutar de manera eficaz el modelo de servicio, con el fin de mantener una buena imagen de la compañía en el mercado.

Educación y/o formación: profesionales en mercadeo, ingeniería administrativa, administración de empresas o afines. Con manejo y experiencia en tratamiento de clientes difíciles, por lo que es importante que proyecte seguridad, calidez, credibilidad, confianza, respeto y maneje una adecuada presentación personal.

Horario: lunes a viernes de 7: a.m. a 5: p.m. y dos sábados al mes de 7: 30 a.m. a 12: 50 p.m.

Contrato a término indefinido directamente con la empresa.

Salario básico: \$1.600.000.

Nota. Elaboración propia.

OPERARIO DE EXHIBICIONES

Se solicita operario de exhibiciones entre 20 y 40 años de edad del sexo masculino, bachiller y cuente con mínimo un año de experiencia como ayudante de bodega. Es fundamental que tenga conocimiento en: acondicionamientos y ambientes, instalación de muebles, armar cocinas, cabina de baños y sanitarios.

Además, debe saber utilizar herramientas, tales como: taladro, destornilladores, llave de expansión, chazos y martillo.

Es fundamental que el candidato a evaluar cuente con gusto por lo estético, sea innovador, trabaje en equipo, tenga actitud de servicio, buenas relaciones interpersonales, compromiso, dinamismo, proactividad, responsabilidad y recursividad.

Entre sus funciones y responsabilidades: se destaca el manejo del producto asignado para las exhibiciones de la tienda y darle el uso adecuado a los instrumentos o herramientas que se le asignen para su labor.


Horario: lunes a sábado de 8: a.m. a 5: p.m.

Contrato a término indefinido directamente con la empresa.

Salario básico: \$800.000.

Nota. Elaboración propia.

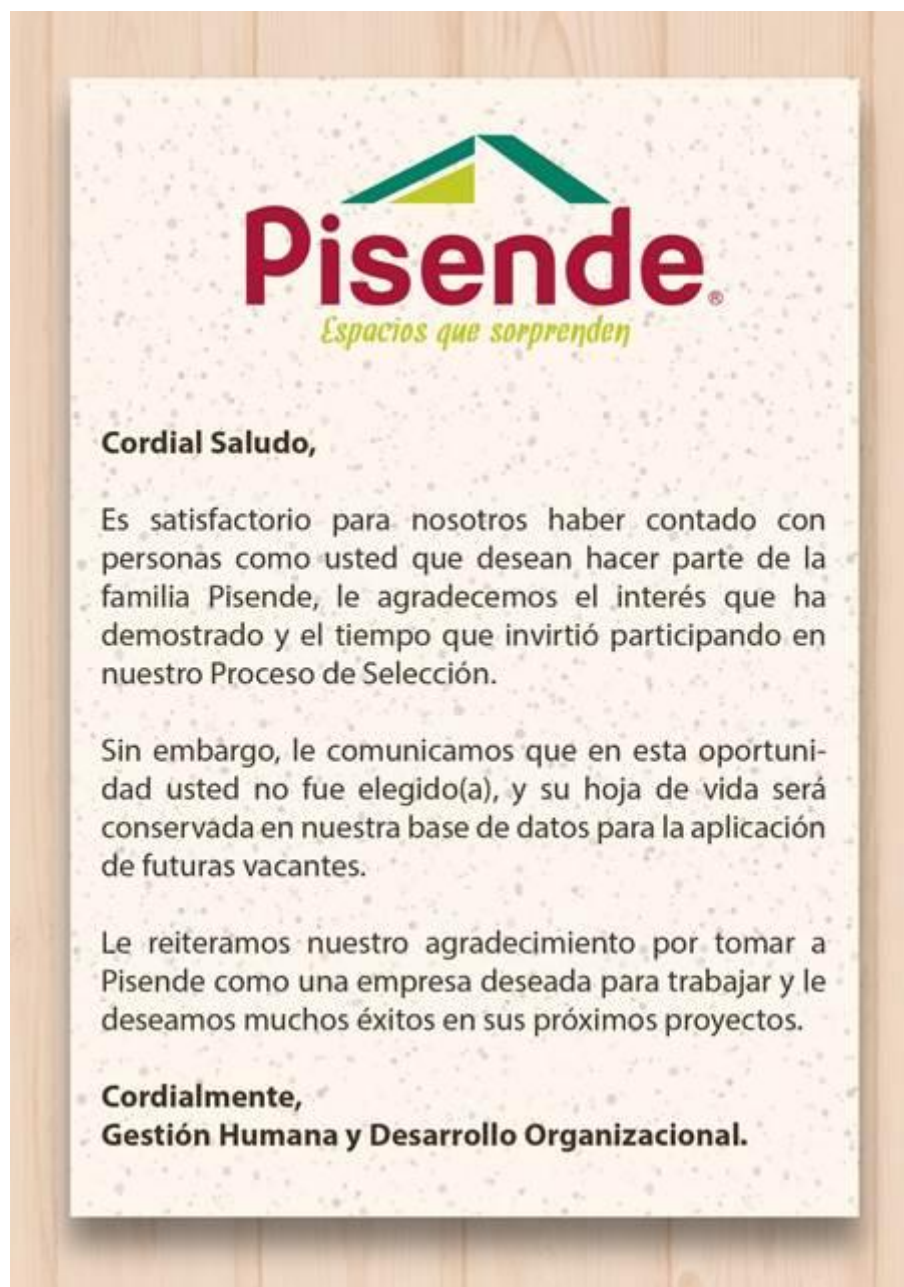
Anexo C. Informe de entrevista Pisende S.A.S.

		INFORME DE ENTREVISTA			CÓDIGO FO-GHDO-0011	
					Versión número 03	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CANDIDATO						
Nombre completo				Cédula		
Dirección		Barrio		Municipio		Teléfono
Estado civil		Edad		Nivel educativo		Libreta militar
Cargo al que aspira				Aspiración salarial		
2. ENTORNO FAMILIAR						
Grupo familiar actual						
Nombres/apellidos		Parentesco	Edad	Nivel educativo	Ocupación	Empresa
Describe a su familia						
Valores y principios de la familia						
Dificultades familiares						
Consumos		Frecuencia				
		Nunca	Ocasional	Media		Alta
Cigarrillo						
Licor						
Sustancias psicoactivas						
Otro						
Posee tarjetas de crédito y/o créditos bancarios-comerciales				Entidades		
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO						
Otras deudas ¿Cuáles?				¿Esta reportado a las centrales de riesgo?		
				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
Tipo de vivienda		<input type="checkbox"/> Propia	<input type="checkbox"/> Arrendada	<input type="checkbox"/> Familiar		
3. AUTOEVALUACIÓN						
Descripción personal						
Valores y principios						
Fortalezas						
Oportunidades de mejora						
Proyectos personales						
Actividades que realiza en el tiempo libre						
Enfermedades/Accidentes						

Nota. Recuperado de documento interno del formato del informe de entrevista de la empresa Pisende S.A.S (2017).

4. FORMACIÓN ACADÉMICA						
Nivel académico	Titulo obtenido		Institución	Ciudad	Año de terminación	
Bachiller						
Técnico						
Tecnólogo						
Profesional						
Especialista						
Maestría						
Otro						
Formación complementaria						
Idioma	Nivel		Software/Sistemas	Nivel		
	Bajo	Alto		Bajo	Medio	Alto
5. EXPERIENCIA LABORAL						
Empresa	Cargo	Tiempo laborado	Nombre jefe inmediato	Motivo del retiro		
6. ASPECTOS GENERALES						
Eventos difíciles que haya debido superar en su actividad laboral y aprendizaje de los mismos						
Conocimiento del cargo y de la organización						
Manejo de la entrevista, presentación personal, expresión corporal, verbal y facilidad de comunicación						
Observaciones e informe de selección						
7. DATOS DE QUIEN REALIZA LA ENTREVISTA						
Nombre	Cargo			Fecha (día/mes/año)		

Nota. Recuperado de documento interno del formato del informe de entrevista de la empresa Pisende S.A.S (2017).

Anexo D. Aviso de agradecimiento.

Nota. Elaboración propia.