

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

¿Cuáles son las mejoras en proceso de selección que surgen de la propuesta de una estrategia basada en un modelo de selección por competencias para el cargo de encuestados de campo personal?

JOHN FREDDY ARIAS MAYORQUIN

MARIA CAMILA CLAVIJO LOPEZ

LILLY JOHANNA CONTRERAS PICÓN

ERIKA MARCELA MEDINA

DIRECTOR: Carlos Garavito

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS
ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C SEMETRE II

2018

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

¿Cuáles son las mejora en proceso de selección que surgen de la propuesta de una estrategia basada en un modelo de selección por competencias para el cargo de encuestados de campo personal?

JOHN FREDDY ARIAS MAYORQUIN

MARIA CAMILA CLAVIJO LOPEZ

LILLY JOHANNA CONTRERAS PICÓN

ERIKA MARCELA MEDINA

Proyecto de grado para obtener el título de Especialistas de Gestión Humana de las Organizaciones

Director: CARLOS GARAVITO

Psicólogo

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS
ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C SEMETRE II

2018

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos como grupo contar con sabiduría, fortaleza y serenidad para culminar con éxito el presente proyecto, con el fin de potencializar nuestro aprendizaje. A nuestro Asesor de proyecto Ps. Carlos Enrique Garavito Ariza por su acompañamiento, compromiso y oportuna orientación durante el desarrollo de la investigación. A la Universidad Piloto de Colombia por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro proyecto de grado con el fin de fortalecer e incorporar nuevos conocimientos como profesionales. Agradecemos a la empresa Invamer por permitir el espacio para desarrollar junto con la coordinadora, jefe y supervisores de área brindar la información necesaria y colaboración que generara una estrategia de mejora para la organización. Para finalizar agradecer a nuestras familias y amigos por su constante manifestación de apoyo y motivación para lograr como producto final un proyecto exitoso.

Tabla de Contenido

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Justificación.....	4
Objetivos	5
Objetivo General.	5
Objetivos Específicos.	5
Planteamiento del Problema.....	6
Pregunta Problema.....	7
Marco Teórico.....	8
Modelos de selección de personal	9
Etapas en un proceso de selección de personal	16
Metodología	25
Diseño.....	25
Instrumento.....	26
Participantes	30
Procedimiento.....	32
Fase 1:	32
Fase 2	33
Fase 3	33
Fase 4	34
Resultados	34
Propuesta estrategia de mejora proceso de selección bajo modelo de selección por competencias	161
Discusión de Resultados	183
Conclusiones	194
Recomendaciones.....	196
Referencias.....	281

Tabla de Tablas

Tabla 1.0: Clasificación de las Competencias Laborales genéricas (Spencer & Spencer, 1993)	12
Tabla 1.1: Ventajas y desventajas de la entrevista de selección (Mariana, 2013)	23
Tabla 1.2: Categorías entrevista dirigida a cargos administrativos y técnicos	25
Tabla 1.3: Dimensiones entrevista dirigida a cargos administrativos y técnicos	26
Tabla 1.4: Categorías emergentes entrevista dirigida a cargos administrativos y técnicos	27
Tabla 1.5: Plan de prueba	28
Tabla 1.6: Conteo de Palabras Coordinador de Gestión Humana.....	48
Tabla 1.7: Conteo de Palabras Supervisor de Encuestadores de Campo Personal	70
Tabla 1.8 Supervisor Encuestadores de Campo Personal	90
Tabla 1.9: Conteo de Palabras Encuestadores de Campo Personal	118
Tabla 1.10. Conteo de Palabras Supervisor Encuestadores de Campo Personal	135
Tabla 1.11. Conteo de Palabras Jefe de Área Captura de Datos	160
Tabla 1.12: Competencia Orientación al Resultado, indicadores por nivel, elaboración propia.	161
Tabla 1.13: Competencia Comunicación Asertiva, indicadores por nivel, elaboración propia.	163
Tabla 1.14: Competencia Seguimiento de Instrucciones, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia	163
Tabla 1.15: Competencia Persuasión, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.	164
Tabla 1.16: Competencia Atención al Cliente, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.	165
Tabla 1.17: Competencia Adaptación al Cambio, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.	165
Tabla 1.18: Competencia Orientación al logro, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.	166

Tabla 1.19: Propuesta perfil de cargo, Encuestador de Campo Personal creación propia 177

Tabla de Imágenes

Imagen 1.0 Red semántica Coordinador de Gestión Humana Invamer S.A.S.....	34
Imagen 1.1 Nube de palabras Coordinador de Gestión Humana Invamer S.A.S.	36
Imagen 1.2 Red semántica Supervisor de Encuestadores de Campo Personal Invamer S.A.S	49
Imagen 1.3 Nube de Palabras Supervisor de Campo Personal Invamer S.A.S.....	51
Imagen 1.4 Red semántica Supervisor de Encuestadores de Campo Personal	71
Imagen 1.5 Nubes de palabras Supervisor de Encuestadores de Campo Personal	73
Imagen 1.6 Red semántica Supervisor encuestador de campo personal Invamer S.A. ..	91
Imagen 1.7 Nube de palabras Supervisor encuestador de campo personal Invamer S.A.S	94
Imagen 1.8 Red semántica Supervisor de campo personal Invamer S.A.S	118
Imagen 1.9 Nube de palabras Supervisor de Campo Personal Invamer S.A.S	120
Imagen 1.10 Red semántica Jefe de área encuestadores de campo Invamer S.A.S	136
Imagen 1.11 Nube de palabras Jefe de área encuestadores de campo Invamer S.A.S.....	138
Imagen 1.12 Perfil de Cargo Encuestadores de Campo Personal Actual	167

Tabla Anexos

Anexo 1 Instrumento de recolección de información con los reactivos finales después de validación por jueces	196
Anexo 2 Validación juez número 1	200
Anexo 3 Validación juez número 2	204
Anexo 4 Validación Juez número 3	208
Anexo 5 Transcripción entrevista Coordinador de Gestión Humana	211
Anexo 6 Transcripción entrevista Jefe de Encuestadores de Campo Personal de área de captura de datos	220
Anexo 7 Transcripción entrevista Supervisor 1 del Encuestadores de Campo Personal	231
Anexo 8 Transcripción entrevista Supervisor 2 del Encuestadores de Campo Personal	242
Anexo 9 Transcripción entrevista Supervisor 3 del Encuestadores de Campo Personal	249
Anexo 10 Transcripción entrevista Supervisor 4 del Encuestadores de Campo Personal	253
Anexo 11 Consentimiento informado Coordinador de Gestión Humana	267
Anexo 12 Consentimiento informado Jefe de Encuestadores de Campo Personal de área de captura de datos	268
Anexo 13 Consentimiento informado Supervisor 1 del Encuestadores de Campo Personal	269
Anexo 14 Consentimiento informado Supervisor 2 del Encuestadores de Campo	270
Anexo 15 Consentimiento informado Supervisor 3 del Encuestadores de Campo	271
Anexo 16 Consentimiento informado Supervisor 4 del Encuestadores de Campo	272
Anexo 17 Política de privacidad Coordinador de Gestión Humana	273
Anexo 18 Política de privacidad Jefe de Encuestadores de Campo Personal de área de captura de datos	274
Anexo 19 Política de privacidad Supervisor 1 del Encuestadores de Campo Personal	275
Anexo 20 Política de privacidad Supervisor 2 del Encuestadores de Campo Personal.....	276
Anexo 21 Política de privacidad Supervisor 3 del Encuestadores de Campo Personal	277

Anexo 22 Política de privacidad Supervisor 4 del Encuestadores de Campo Personal 278
Anexo 23 Imágenes entrega de certificados participantes del proyecto279

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.**

Resumen

El objetivo de la presente investigación es Proponer una estrategia de mejora para el proceso de selección de personal a través de un modelo de selección por competencias en la empresa Invamer S.A.S. El tipo de investigación utilizado para el presente proyecto es descriptivo, apoyada desde una investigación de campo, sustentada desde una aproximación epistemológica histórico hermenéutica, el método de validación es cualitativo. Para la investigación se contó con 6 participantes quienes hacían parte de los cargos administrativos y técnicos del área de captura de datos de la empresa Invamer S.A.S; la técnica de recolección de datos fue una entrevista semiestructurada, para el análisis de la información se hizo uso de una metodología basada en la triangulación de la información y apoyada por el programa Atlas ti. Las categorías principales trabajadas en la investigación son Perfil de cargo, Reclutamiento y Competencias. Los resultados encontrados reflejan la percepción de los participantes frente al proceso de selección tradicional manejado actualmente en la empresa y el proceso de selección por competencias, junto con la necesidad de reestructurar el perfil de cargo mediante la propuesta de una estrategia de mejora.

Palabras claves: Selección de personal, Perfil de cargo, Reclutamiento, Competencias, Selección por competencias, pruebas, entrevista.

Abstract

The objective of this research is to propose an improvement strategy for the personnel selection process through a competency selection model in the company Invamer S.A.S. The type of research used for the present project is descriptive, supported by field research, based on a hermeneutical historical epistemological approach, the validation method is qualitative. For the research, there were 6 participants who were part of the administrative and technical positions of the data capture area of the company Invamer S.A.S; the technique of data collection was a semi-structured interview, for the analysis of the information a methodology based on the triangulation of the information was used and supported by the Atlas ti program. The main categories worked

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

on in the investigation are Cargo Profile, Recruitment and Competencies. The results found reflect the participants' perception of the traditional selection process currently handled in the company and the selection process by competencies, together with the need to restructure the charge profile through the proposal of an improvement strategy.

Keywords: Personnel selection, position profile, Recruitment, Competencies, Selection by competences, tests, interview.

Introducción

El proyecto de investigación tuvo como objetivo proponer una estrategia de mejora para el proceso de selección de personal a través de una estrategia basada en un modelo de selección por competencias en la empresa Invamer S.A.S. Con la finalidad de contrarrestar los reprocesos en la contratación, el porcentaje de rotación e impacto económico. Además alinear este proceso a los objetivos y estrategia de la organización.

Para la comprensión de la importancia que tiene un proceso de selección adecuado que permita la vinculación de un personal apto y competente se hizo necesario establecer la diferencia entre el proceso de selección tradicional y otro basado en competencias. El cual permitió visualizar su relevancia al momento de escoger a los encuestadores.

Según Salgado y Moscoso (2008) el proceso de selección debe ser implementado mediante el análisis y uso detallado de: a) Hoja de vida, b) Entrevista, c) Referencias. Bajo estos tres elementos, se consiguiera conocer y determinar si el candidato es apto para ocupar un lugar dentro de la organización desde puesto de trabajo.

Bajo la teórica de Chiavenato (1999), muestra que la provisión de recursos humanos se encuentra enmarcada por mercado de recursos humanos y mercado laboral. En el que la palabra mercado puede ser identificada desde tres aspectos 1) Un espacio o área física, localidades diferentes originan mercados diferentes, 2) Tiempo, en momentos históricos diferentes, un mercado puede contar con características diferentes, 3) Oferta y demanda, la disponibilidad del mercado y la búsqueda del mismo (Chiavenato I. , 1999)

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Para Alles (2006) “una selección o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerla”. Considerando que una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos, puesto que empleados como empleador tienen una serie de expectativas respecto de su trabajo.

La diferencia entre una selección de personal tradicional y un proceso de selección bajo un modelo de competencias es que la primera tiene en cuanto conocimiento y experiencias, como elementos claves para la elección de candidatos. La segunda además de tener presente lo anterior, involucra una serie de competencias que van acorde al puesto de trabajo y a la estrategia de la organización. Siguiendo lo anterior Alles (2006), plantea 20 pasos para llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal que van desde la necesidad de cubrir una posición hasta la inducción una vez se ha escogido al candidato. Permitiendo integrar candidatos acordes al perfil establecido y a la organización en general.

La investigación fue realizada bajo los parámetros de un modelo descriptivo de campo dentro un enfoque cualitativo, el cual permitió la descripción de un objeto observado y estudiado, en este caso el proceso de selección de personal. La población de esta investigación estuvo constituida por los supervisores del área de captura de datos campo personal, jefe de plaza y coordinador de Gestión Humana en la empresa INVAMER SAS sede Bogotá.

El diseño de la investigación constó de cuatro fases las cuales se desarrollaron de la siguiente manera: Fase documental en la que se realizó una revisión teórica y metodológica, que sustentan a que hacen referencia selección de personal tradicional, selección por competencias, competencias, competencias laborales y estrategias de mejora. En la segunda fase se diseñó el instrumento, donde se creó una entrevista semiestructurada teniendo en cuenta las categorías: reclutamiento, Perfil del cargo y Competencias, aplicadas a los cargos administrativos y técnicos de la empresa Invamer S.A.S. las cuales pasaron a revisión de jueces con la pertinente validación. En la tercera fase se realizó la aplicación del instrumento de entrevista, recolectando la información correspondiente a las respuestas dadas por los participantes, se organizó de forma pertinente la información obtenida, mediante la transcripción de las entrevistas, se categorizo las

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

respuestas brindadas por los participantes, y finalmente en la cuarta fase se realizó la interpretación y análisis de la información mediante el programa de ATLAS TI, bajo el apoyo del programa se crearon tablas y graficas de comprensión, se categorizo la triangulación de la información brindada por los dos cargos administrativos y técnico.

Con base a la información recolectada y su respectivo análisis se adaptó una estrategia de mejoramiento al proceso de selección para el cargo de encuestador de campo personal que consistió en anexar las competencias requeridas al perfil de cargo, al igual que la formación académica, experiencia y funciones para lograr un óptimo desarrollo de sus actividades o tareas. Se diseñó además un formato de entrevista para optimizar el tiempo en el proceso de selección. Según Miller (1990) afirma que la competencia profesional está compuesta por conocimientos el saber y el saber cómo, y comportamientos, el mostrar y el hacer. La unidad de competencia laboral es el cúmulo de las tareas puntuales que debe realizar el empleado en una labor determinada, estas comprenden no solo las tareas específicas del cargo, sino también con todo lo relacionado a la labor a realizar, la experticia, las relaciones laborales, la calidad en el proceso y la seguridad a emplearse en dicha labor.

Para la presente investigación se pretende identificar ¿Cuáles son las mejoras en proceso de selección que surgen de la propuesta de una estrategia basada en un modelo de selección por competencias para el cargo de encuestados de campo personal?

Justificación

Teniendo en cuenta que el proceso de selección es uno de los primeros pasos para dar ingreso en una empresa a una persona con características idóneas para desempeñarse dentro de un puesto de trabajo, se debe destacar que es un proceso de gran relevancia para toda empresa que busca contar con el personal capacitado y competente a la hora de cumplir las metas organizacionales propuestas, mediante una función específica. De este modo es necesario que las organizaciones estén atentas a las novedades que puedan llegar a surgir en un entorno en constante cambio, con el fin de actualizar los métodos, permitiendo responder a las necesidades empresariales y del entorno. Con esta investigación se pretende mejorar el proceso de selección, adaptando un modelo exitoso de reclutamiento que contribuya con el diseño de perfiles competentes, basados

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

en requerimientos pertinentes, los cuales sean claros con los requisitos solicitados a nivel de habilidades, conocimientos y experiencia relacionada con las funciones demandadas. Al construir cargos basado en perfiles adecuados, se garantiza que al ingresar un nuevo empleado a la organización, disminuya el porcentaje de rotación que se presenta en la actualidad en la organización Invamer S.A.S. Permitiendo que los candidatos que sean vinculados permanezcan durante todo el proyecto para los cuales fueron contratados.

Así mismo cuando se pensó en abordar el tema de mejoramiento en el proceso de selección de la organización Invamer S.A.S, se concibió con el propósito de adaptar una estrategia que mejore el diseño de perfiles de cargo basado en competencias para garantizar la idoneidad del personal en cada cargo. El estudio de la selección de personal siempre ha sido un tema que impacta diversos ámbitos del conocimiento, en especial a dos disciplinas como son la Psicología y la Administración. Taylor (1947), postulaba en su teoría “el mejor hombre posible”, “el mejor trabajo posible” y “el mejor efecto posible” refiriéndose a la idoneidad y especialización del trabajador para desempeñar de manera eficiente la labor encomendada y Münsterberg (1913), considerado el padre de la Psicología de la industria, determino la importancia de diseñar test y pruebas Psicológicas en el proceso de reclutamiento para la selección de personal competente para los cargos requeridos. Por esta razón se diseña la investigación desde estas dos corrientes del conocimiento, la administración y psicología; pues estas son la base del proceso de selección de personal en donde el objetivo es encontrar el personal idóneo a desempeñar un cargo el cual debe contar con competencias técnicas y personales.

Objetivos

Objetivo General.

Proponer una estrategia de mejora para el proceso de selección de personal a través de un modelo de selección por competencias en la empresa Invamer S.A.S.

Objetivos Específicos.

1. Mejorar el proceso de selección que se implementa actualmente en la empresa Invamer S.A.S.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

2. Establecer competencias organizacionales y específicas para el cargo de encuestador de campo personal y la empresa Invamer S.A.S.
3. Diseñar el perfil de cargo para los encuestadores de campo personal de la empresa Invamer S.A.S.
4. Construir formato de entrevista para el cargo de encuestador de campo personal de la empresa Invamer S,A,S,

Planteamiento del Problema

Invamer S.A.S es una empresa dedicada a la investigación y asesoría de mercadeo y opinión Pública fundada en Medellín en Diciembre de 1970, cuenta hoy en día con 48 años de experiencia en el ramo de la investigación de mercados y de opinión pública, constituyéndose en la más antigua del país todavía en operación. Sus gestores fueron los esposos Dalia Ozelis De la Cuesta y Hernán De La Cuesta Arias, los cuales, antes de crear la compañía, se desempeñaban como docentes de la Universidad EAFIT, ella como directora del Centro de Investigaciones y él como Decano del Instituto Tecnológico. Los primeros clientes que tuvo Invamer fueron algunas de las más representativas empresas Antioqueñas, en su orden: Compañía Nacional de Chocolates, Fábrica de Licores de Antioquia, Pintuco, Ingersoll-Apolo y la Lotería de Medellín. En la actualidad Invamer S.A.S. tiene sucursales en Bogotá, Cali, Barranquilla, y Bucaramanga, proporcionando ocupación a 230 personas promedio bajo nómina. En la actualidad algunos de nuestros clientes son: Almacenes Éxito, Bancolombia, Caracol TV, Postobón, Grupo Sura, Protección, Cementos Argos, Policía Nacional, Fedesarrollo, Casa Luker, Comfama, Cryogas, entre otros.

Garantizar el personal idóneo para cumplir los requerimientos de talento humano para cada cargo de la organización es el objetivo principal del proceso de selección de la Empresa Invamer S.A.S, siguiendo esta premisa se entiende que el recurso humano es el factor clave que tiene una organización para dar cumplimiento a sus políticas, misión, visión, estrategia, y objetivos que tienen planteados, por tanto el alcance de este proceso aplica para los procesos de selección dirigidos al personal a vincular laboralmente con la compañía, este inicia con la identificación de la necesidad del personal hasta la selección del mismo. De esta manera la gestión del talento humano deberá estar alineada a la estrategia de mejoramiento continuo de la organización, por tal

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

razón se hace necesario que la organización este atenta a las dinámicas y demandas de cambio que están surgiendo en el contexto empresarial en el que se desarrolla, lo que a su vez determinara que el personal seleccionado tenga un nivel de ajuste de competencias adecuado a los requerimientos de la organización; esta situación conlleva a que se replantee la importancia de implementar un enfoque en el proceso de selección que permita responder a las exigencias del mercado actual y reconozca el desarrollo de los objetivos de la organización. Por tanto la mejora de los procesos se orienta siempre hacia la búsqueda de la satisfacción y eficacia de los requerimientos que surjan de los procesos, en base a Harrington (1993) define mejoramiento de los procesos como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno con el propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente. Desde esta perspectiva el concepto de selección de recursos humanos, se define según Chiavenato (1993) como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.

En términos laborales, una competencia se refiere a una característica subyacente de la persona y a la capacidad del trabajador para desempeñar las actividades descritas para su cargo, según lineamientos, estándares esperados por la industria, acompañado por las habilidades adquiridas en el tiempo y sus conocimientos teóricos. (Boyatzis, 1982). Al generar un análisis del proceso de selección que maneja actualmente Invamer S.A.S se logró identificar la dificultad que se presenta actualmente al manejar un proceso de selección tradicional en el área de Captura de Datos, para el cargo de Encuestador de Campo Personal, y se evidencio que este proceso presenta un permanente cambio de personal debido a que los proyectos que allí se implementan son transitorios y de rápida ejecución los cuales exigen el cumplimiento en un ajuste de competencias que llevará al desempeño de las funciones de una manera eficaz, por tanto se da la necesidad de crear refuerzos dentro del proceso de selección que permita identificar las características determinantes para la adaptación de un candidato al cargo al cual se postula. Es por ello, que Invamer SAS después de detectar la dificultad que se está presentando al manejar un proceso de selección de manera tradicional, ha visto la necesidad de mejorar el proceso de selección en

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

cuanto al cargo de Encuestador de Campo Personal al identificar que actualmente este proceso no está garantizando el potencial de ajuste que se requiere del candidato frente al cargo y perfil, repercutiendo en reprocesos en cuanto a tiempo y costos, los cuales afectan e impactan significativamente a la Compañía.

La estructura de la propuesta de una estrategia basada en un modelo de selección por competencias para el cargo de encuestador de campo personal ha sido diseñada para ser aplicada en la empresa Invamer S.A.S y puede ser empleada por tiempo indefinido, y solo se requiere hacer los ajustes de acuerdo con la planeación estratégica y las necesidades de la organización. Su delimitación demográfica está determinada por el perfil del cargo diseñada para la Organización, de igual modo la estrategia del modelo ha sido elaborado y ajustado de acuerdo a las necesidades de un proceso de selección basado en un modelo de selección por competencias y alineado al plan estratégico de la Organización.

Pregunta Problema

¿Cuáles son las mejoras en proceso de selección que surgen de la propuesta de una estrategia basada en un modelo de selección por competencias para el cargo de encuestados de campo personal?

Marco Teórico

La presente investigación es de tipo descriptivo, el método de validación es cualitativo, sustentado desde un paradigma histórico hermenéutico, lo que implica que se va a realizar una descripción, interpretación y adaptación del fenómeno Selección de Personal entendido como el proceso de incorporación de personal a la empresa mediante la realización de reclutamiento, perfiles, aplicación de pruebas y entrevistas en la empresa Invamer S.A.S. Es decir es una aproximación descriptiva de las características del fenómeno a partir de la percepción de los sujetos.

En el desarrollo del proyecto de investigación, relacionado con la adaptación de una estrategia de mejora basada en un modelo selección de personal por competencias en la empresa Invamer

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

S.A.S, es pertinente crear un espacio donde se identifiquen, analicen y definan los conceptos de selección de personal, selección por competencias, competencias, reclutamiento, perfil de cargo, entrevista y pruebas de selección, los cuales se realizaran a través de una revisión de fuentes bibliográficas teóricas y empíricas.

Modelos de selección de personal

La selección de personal es un proceso que se deriva de hechos histórico tales como la Revolución Industrial, Revolución Francesa, Primera Guerra Mundial, y los aportes de Frederick Taylor en la escuela clásica 1903. Otro momento en que se evidencia este tema es en la Segunda Guerra Mundial en la selección de reclutas y oficiales para los enfrentamientos con los ejércitos opuestos.

“La Primera Guerra Mundial significó un desastre sin precedentes para los países afectados, pero de manera paradójica contribuyó al desarrollo de los modernos departamentos de recursos humanos en los países participantes, en especial en aspectos como selección y capacitación de grandes grupos”. (William, 2000)

Siguiendo lo anterior estos acontecimientos abrieron las puertas a los procesos de selección al necesitar conceptos especializados, propios de la época para captar personas aptas que soportaran las adversidades de los combates, se deduce, que el proceso consta de unos requisitos como lo son la capacidad física y la fuerza.

Según Salgado y Moscoso (2008) “El proceso de selección debe ser implementado mediante el análisis y uso detallado de: a) Hoja de vida, b) Entrevista, c) Referencias. Bajo estos tres elementos, se consigue conocer y determinar si el candidato es apto para ocupar un cargo dentro de la organización desde un puesto de trabajo.” Evidentemente es importante mencionar que en el proceso de selección de personal se tiene en cuenta la experiencia que posee un candidato, así como el conocimiento, los cuales son elementos visibles ante los reclutadores y/o profesionales encargados del proceso. Es de notar que la información anterior se relaciona con un modelo de selección tradicional.

Cabe mencionar que la selección de personal es un concepto amplio donde muchos autores han dado sus aportes como es el caso de Corral (2007) el cual indica que este proceso, “Hace

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

referencia al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información, y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir”

Según Cohen (1981) “La Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona”. Cabe mencionar que el “El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2001) Este objetivo está enmarcado a cumplir con las metas propias de la empresa junto a sus empleados.

El proceso de selección de personal ha presentado cambios en los últimos años debido a las necesidades de las organizaciones frente a las demandas y competitividad del mercado, implicando realizar una selección detallada de los posibles candidatos para lograr el éxito esperado, que conlleve a la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa respondiendo a las necesidades y expectativas. Además al existir un filtro en este proceso se logra contar con el personal idóneo y competente para enfrentarse a los nuevos desafíos.

Surgen nuevos conceptos de selección de personal que responde a lo descrito anteriormente. (Naranjo, 2012). Menciona que “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos”; es por medio de este proceso que se logra vincular el personal adecuado para desempeñarse de la manera correcta en los diferentes cargos dentro la misma”. Según Ansorena (2005), “Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas”. Al momento de establecer parámetros y filtros en los procesos de selección existe una eficiencia en el mismo, evitando reprocesos y optimizando el tiempo a la hora de la contratación. De acuerdo a (Corral, 2007), la selección de personas, “hace referencia al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

información, y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir” (p. 3).

En los nuevos conceptos sobre selección se le dan un valor al capital humano y a la inserción de habilidades y destrezas a la hora de realizar este proceso. Uno de los primeros autores en hablar de competencias fue McClelland, quien en (1973) hablo de medir el rendimiento en el trabajo a través de Competencias, definiéndola como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación”. Ante la necesidad de responder a los requerimientos del mercado y clientes por medio de los empleados y su relación con las organizaciones. Se sigue el concepto de competencias, donde se crea un modelo, el cual puede ser aplicado a todos los procesos dentro de la misma, definiendo “La Gestión por competencias como un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos estratégicos, Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (Alles, 2006)

El modelo de gestión basado en competencias es una estrategia clave para direccionar el proceso de selección de personal en la empresa INVAMER S.A.S puesto que, además de tener en cuenta el conocimiento y la experiencia en los candidatos, consideran una serie habilidades y destrezas al momento de realizar este proceso. Para ello es necesario contar con una descripción de perfiles estructurada acorde a la organización en general, conllevando a una mejor orientación en cada una de las etapas de la selección y por ende al rendimiento de los empleados posterior a su contratación así como también al acople con la cultura organizacional. Es relevante indicar que el modelo de selección basada en la Gestión por competencias tiene ventajas que impactan directamente a la organización y a los candidatos. Las cuales se presentan a continuación:

Las decisiones de selección están basadas en la medición objetiva de indicadores conductuales que determinan un desempeño excelente para el cargo. (Mitrani, 1992). Minimiza la inversión en tiempo y dinero, ya que se contrata finalmente a aquellas personas que se ajustan a las expectativas de la organización. Asegurando un proceso más sistemático. (Lepsinger, 1999) Incrementa los niveles de productividad para la organización al seleccionar a la persona con

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

desempeño sobresaliente y reduce la alta rotación. (CDO, 2001). Todos los aspectos señalados contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, sin embargo se mencionan limitaciones del Modelo de Selección Estratégica tales como: Mayor exigencia y rigor metodológico, Requiere profesionales competentemente formados, Demanda la integración con otros procesos de la función de recursos humanos, tales como la formación, la planificación de plantillas, la promoción y el desarrollo de personal, y la evaluación del desempeño, Requiere una mayor variedad de instrumentos de selección. (Balza, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, los procesos de selección inician con una nueva mirada bajo la atención detallada de las competencias, como parte esencial a evaluar dentro de un proceso de selección eficaz, por tal razón es importante mencionar y definir el concepto de competencia desde una mirada teórica. En términos laborales una competencia se refiere a una característica subyacente de la persona y a la capacidad del trabajador para desempeñar las actividades descritas para su cargo, las competencias hoy en día determinan la idoneidad del aspirante para cumplir su función y depende de una correcta selección de personal el éxito del aspirante en su oficio al realizar. Alles (2005), describe, que ser competente implica a su vez ser capaz de llevar a cabo la ejecución de su labor, poseer el conocimiento, la práctica y las destrezas físicas e intelectuales para cumplir con la tarea requerida. Para ello el elemento de Competencia se refiere a lo solicitado o esperado en el trabajador mediante habilidades que le permitan desempeñar cualquier tipo de actividad, en este aspecto el trabajador debe demostrar que cumple con los requerimientos exigidos en temas de conocimiento y elementos que demuestren la correcta ejecución de la labor encomendada, que va encaminado a los criterios de desempeño, entendiéndose por el detalle de la labor que debe cumplir con los estándares esperados para cada etapa o exigencia de dicha competencia.

Es relevante mencionar que las competencias establecidas que perfilan la ocupación de una determinada labor, se identifican por medio del análisis funcional, Le Boterf, (2001), define como la obtención a partir de elementos adquiridos por la practica en la tarea, como las aptitudes, los conocimientos adquiridos o el saber hacer, que consiste en descomponer todos los requerimientos y funciones de un cargo hasta su mínima expresión, con el firme propósito de llegar a la unidad básica que determinara la competencia del individuo con respecto a su labor a desempeñar. Por

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

consiguiente según Spencer & Spencer (1993), en su Libro (Competence at work. Models for superior performance.), Clasifican las competencias, en variedad de grupos y competencias genéricas, la cual hacen énfasis en el nivel de capacidad que el empleado debe tener para desempeñar una labor específica, teniendo en cuenta su rol y posición en la organización, relacionándolo con la competencia genérica que este debe poseer. Ver Tabla 1.0.

Tabla 1.0: Clasificación de las Competencias Laborales genéricas (Spencer & Spencer, 1993) .

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Iniciativa. • Búsqueda de Información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencia de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de relaciones. • Capacidad de influencia. • Conciencia organizativa.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personal. • Actitud de mando, asertividad y uso de poder. • Trabajo en equipo, cooperación. • Liderazgo de equipos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades técnicas y directivas
Competencias de Eficacia Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confianza en sí mismo • Flexibilidad • Hábitos de organización y orden.

Con referencia a lo anterior, Miller (1990), afirma que las competencias a nivel laboral, están compuestas por dos factores del saber (el teórico y el práctico), en donde concluye que las competencias laborales son la serie de tareas puntuales que debe realizar el empleado dentro de un puesto de trabajo. Estas competencias deben estar relacionadas directamente con la experiencia, la calidad del proceso, y la seguridad de desempeñarse con éxito en la labor encomendada. Cotton (1993), afirma que las competencias laborales son todas aquellas habilidades que posee una persona para desempeñar de manera idónea una labor designada y por ello lo importante de realizar una correcta asignación de competencias para un cargo específico desde un perfil de cargo establecido. A causa de la demanda laboral y las exigencias de habilidades y capacidades, la dinámica actual siempre estará exigiendo cada vez más, personal capacitado y competente para enfrentar las problemáticas presentes en el día a día profesional, en donde las organizaciones se ven retadas a competir en un entorno globalizado que trae consigo desafíos constantes para cualquier tipo de estructura y uno de ellos es adaptarse a los cambios que se pudieran presentar. Así mismo las solicitudes actuales dan paso a enfatizar esfuerzos funcionales en pro de mejoras continuas y competitividad, es precisamente la adaptación al cambio una de las competencias que más busca en la actualidad las organizaciones. Vale destacar que la adaptación en una compañía es una etapa en el proceso de cambio que enfrenta la organización, toda empresa debe estar siempre en la búsqueda de actualizaciones en diferentes campos y aspectos que impacten su misión, Según Chiavenato (2000) una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad, su capacidad de percepción y cambio para adecuarse a la variación de los estímulos externos. De igual forma el mundo actual se caracteriza por estar enfrentando procesos de cambios constantes, es por esto

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

que las organizaciones deben estar preparadas para afrontar este tipo de transformaciones y hacer del cambio un proceso natural y normal en la organización y así contar con trabajadores con las habilidades y disposición de adaptarse y apropiarse siempre a los cambios que la compañía requiera. Según Kurt Lewin (1946), define el cambio como una modificación de fuerzas que permiten mantener el comportamiento y funcionamiento de un sistema estable. Los comportamientos son productos de dos tipos de fuerzas 1) Fuerzas impulsoras: las que permiten que se efectúe el cambio. 2) Fuerzas restrictivas: las que se resisten a que el cambio se realice. Cuando las fuerzas se encuentran en estado de equilibrio, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio estacionario. Para generar modificaciones del equilibrio estacionario se hace necesario incrementar fuerzas que propician el cambio y disminuir las fuerzas que lo imposibilitan, lo que significa descongelar valores ambiguos, cambiar y re congelar estos nuevos valores. Según French & Bell (1995), cualquier proceso de cambio se realiza en tres fases: descongelar, cambiar y volver a congelar. Posteriormente a lo expuesto, los autores definen la primera fase de descongelar, refiriéndose a la conciencia del cambio que debe tener todos los trabajadores y la disposición asumir en los momentos requeridos, este espacio inicia con un balance del estado actual y se expone que es lo que se desea lograr, este aspecto debe ir estructurado desde datos y hechos que validen la importancia del cambio. Como segunda fase se encuentra la fase del cambio, “se asume como una tendencia la transformación por presión y no por convicción, sin objetivos definidos con claridad y sin análisis o enfoques que permitan asegurar los resultados” (Mantere, Schildt, & Sillince, 2012, págs. 176-196) inicia de manera natural y sistemática, ya que algunos trabajadores dan paso a la adaptación al cambio generando nuevas pautas de conducta encaminadas a cumplir con los objetivos propuestos por la organización, esto refleja un seguimiento de los demás trabajadores y la consolidación final de una nueva competencia como lo es adaptarse al cambio según lo requerido en una situación específica, conllevando a cumplir con el objetivo inicial del de este proceso, el cual es que el empleado y la organización se apropie del cambio implementado. En ese mismo sentido, en el libro; (French & Bell, 1995) Señalan que la última fase, la fase de Congelar, se obtiene cuando las personas ya se adaptaron al cambio y su comportamiento esta interiorizado en su actuar cotidiano, por ende se debe congelar el avance realizado y analizar constantemente si los cambios obtenidos fueron los deseados o es necesario implementar de nuevo otro proceso de cambio.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Finalmente, todo proceso de cambio necesita de transitar por las diferentes fases anteriormente descritas, lo que permite determinar la eficacia del cambio implementado, lo que generara desarrollo y ajuste deseado por la organización. La selección de personal en cualquier tipo de organización, es un proceso que permite realizarse bajo una serie de etapas, logrando incorporar en una compañía el personal con características específicas según las exigencias de la vacante disponible y las políticas organizaciones, por tal motivo es pertinente en la presente investigación teórica, brindar un espacio donde se definan y expliquen los pasos a tener en cuenta en un proceso de selección

Etapas en un proceso de selección de personal

La primer etapa es el reclutamiento visto como un proceso dinámico encaminado hacia el objetivo de seleccionar al mejor candidato; el proceso inicia con el requerimiento del personal, en Invamer S.A.S esta necesidad es identificada por los Líderes de procesos, sea por motivo de retiro, rotación, promoción de personal, crecimiento de la compañía o creación de cargo, y empieza con la definición del perfil del postulante esta actividad está totalmente vinculado al proceso de selección. Figueroa (2008), exponen que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. Por tal razón es importante tener claro que el proceso de reclutamiento es el primer paso que tiene una organización para garantizar su éxito, este proceso es crucial y evidencia la capacidad que tiene una organización para atraer al personal competente, buscando que este alineado siempre hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Según Zapata y Labrador (2011) en este primer paso los reclutadores filtran a los candidatos según los requisitos que son necesarios para dicho requerimiento. Teniendo en cuenta lo anterior Chiavenato (2000) resalta que el mercado de recursos humanos es el lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requieren suplir, por tanto para la organización el reclutamiento se convierte en una manera de presentar su imagen, por lo que resulta decisivo establecer siempre los métodos o medios que se utilizaran para llevar a cabo la consecución del personal idóneo de acuerdo a los requerimientos establecidos por la organización; en esta fase del reclutamiento lo que se pretende es encontrar fuentes de personal que cuenten con las competencias que la empresa requiere; entre estas fuentes algunas empresas

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

prefieren establecer medios a nivel interno como circulares, a través de referidos o recomendados, presentación de hojas de vida o bien por procedimientos más actuales, aprovechando de esta manera los recursos tecnológicos, sea intranet, redes sociales, centro de egresados de Universidades, portales de empleo, entre otras. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente que permita dar por cumplimiento al proceso de selección de una manera óptima. Por consiguiente la importancia del reclutamiento se basa en dos factores esenciales según (Andres, 2003)

- El reclutamiento es una de las primeras fases del proceso de selección en la que se hace una preselección de los individuos, por tanto se debe garantizar que la persona se ajuste a las competencias requeridas para el cargo al cual se encuentra aplicando.
- Constituye el primer contacto entre la empresa y los futuros empleados, de este proceso se determina las expectativas hacia la organización, que se genere en el postulante a la vacante.

Así mismo, Bonache y Cabrera (2014) sostienen que existen dos tipos de reclutamiento: el reclutamiento interno, y el externo.

- Reclutamiento interno: Es el proceso que se realiza a nivel interno de la organización mediante la cual se publica la oferta a través de una fuente específica como: Correo electrónico interno, relacionando nombre del cargo, misión, y el perfil requerido, además de políticas internas que apliquen. El autor define en dos modelos el proceso de reclutamiento interno estos son: El vertical, que se da por promoción o ascenso, y el horizontal, por transferencia entre los mismos niveles jerárquicos. (Alles, 2001)
- Reclutamiento externo: Es el proceso mediante el cual se realiza la publicación de la vacante a través de una o varias fuentes como: Web especializadas, bolsas de empleo, universidades, referenciados, empresas temporales y/o head hunter; el cual tiene como finalidad atraer a posibles candidatos que se ajusten a las competencias del perfil del cargo al cual están aplicando, la convocatoria debe contener: Nombre del cargo, misión, responsabilidades y el perfil que sostiene las competencias mínimas, así como las condiciones contractuales. (García, 2008)

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

En consecuencia, entre los beneficios más importantes del reclutamiento interno según Chiavenato (2002), evidencia que es un proceso que reduce los costos, ya que resulta ser más económico que el reclutamiento externo, es más ágil y le brinda al proceso validez y seguridad, puesto que ya se tiene un previo conocimiento del candidato, y aporta a la motivación de los trabajadores y genera la posibilidad de desarrollarse y crecer en la empresa. Siguiendo el mismo autor, menciona que los beneficios que se generan en el proceso de selección a nivel externo permiten renovar el ambiente en la organización y consigue enriquecer con nuevos enfoques o ideas al equipo que se vaya a integrar. Por otro lado el análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta fundamental en el proceso de reclutamiento, ya que es a través de este medio, donde se describen las competencias que debe cumplir un empleado en su puesto de trabajo para el logro de los objetivos, en cuanto a educación, formación y experiencia, el proceso de selección del candidato se hará con base en la descripción de cargos y perfiles preestablecidos, por tal razón su objetivo se fundamentara en establecer los criterios para describir las responsabilidades de los cargos definidos en la estructura organizacional, con el fin de estar alineados a las estrategias del negocio, además de identificar las competencias laborales que deben estar presentes en cada uno de éstos. (Vásquez, 2004)

Desde esta perspectiva Jaramillo (2005), define al perfil del cargo, como un instrumento clave en el proceso de selección de personal, mediante el cual se describe de manera específica las tareas, deberes y responsabilidades de determinado cargo.

Una vez realizado el proceso del análisis y descripción del puesto de trabajo Gómez Mejía (1996) establece que se debe definir el proceso para realizar la descripción del puesto de trabajo, según el autor los elementos claves que constituyen este procedimiento son: a) Información de identificación: Este elemento hace referencia al proceso que define el cargo dentro de la estructura organizacional, b) Resumen del puesto de trabajo: Establece el contenido del cargo, roles y funciones, c) Responsabilidades: Implica los aspectos y deberes, en cuanto al nivel y alcance de responsabilidad del cargo, d) Especificaciones y cualificaciones mínimas: Determina los requisitos y exigencias mínimas, en cuanto a educación, formación y experiencia para el desempeño y desarrollo de éste, en lo que respecta a su competencia. Este proceso metodológico determinara el nivel de éxito en la consecución de candidatos idóneos al cargo ya que implica

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

según Harper y Lynch (1992) realizar un riguroso estudio de las características inherentes a cada puesto.

Por tanto la estructuración de los perfiles de cargo inicia con la identificación de los cargos, el levantamiento de la información y la definición de las competencias del perfil, y finaliza con la aprobación, socialización y archivo de los registros, este análisis permite a la organización determinar las tareas que conforman un determinado puesto de trabajo, estableciendo la complejidad del mismo, y características que debe de tener el postulante del puesto a ocupar, optimizando el tiempo y garantizando candidatos competentes. Según Mondy y Noe (1997), este análisis se ha convertido en una política clave para el proceso de gestión humana, ya que implica que su enfoque se dirija hacia procesos más prácticos, dinámicos y multidisciplinarios, que permitirán garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pino (2009), señala que para la construcción del perfil del cargo se debe contar con la participación directa de los trabajadores que tienen una cualificación y rendimiento excelente, para conseguir una descripción exhaustiva de sus funciones. Es decir el levantamiento del perfil se define a través de la estrategia de la compañía y demás normas y políticas administrativas y legales que apliquen, y el responsable es el líder del proceso de gestión humana, en compañía del director y/o gerencia del proceso, estos son los encargados de definir el perfil del cargo, con el objetivo de determinar los requisitos y exigencia mínima para el desempeño y desarrollo de éste.

De igual forma según Oakland (1994) especifica que la descripción del perfil del cargo tiene como función principal enumerar detalladamente las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo. Según este autor se basa en crear un inventario en donde se especifique cuáles son los aspectos significativos del cargo y las responsabilidades que compete al cargo.

Para este proceso la estructura y métodos que más se utiliza en la descripción y el análisis de cargos según Miller (1980), se basan en:

- **Observación directa:** Se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa en pleno ejercicio de sus funciones.
- **Cuestionario:** Proceso mediante el cual se solicita al líder del proceso que realice un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles que se deben tener en cuenta acerca del cargo.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

- **Entrevista directa:** Consiste en recolectar las características principales relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo con el líder del proceso.
- **Métodos mixtos:** Se recomienda utilizar combinaciones escogidas de dos o más métodos de análisis de recolección de información de las funciones a recolectar.

Bajo los anteriores beneficios que ofrece el instrumento a la organización se identifica la importancia de mismo en el proceso de selección que ayudan a la consecución del personal idóneo y garantiza su ajuste a los requerimientos del cargo. De acuerdo a Gama, (1992), entre los principales aportes y beneficios para la organización se encuentra que: aporta a la gestión del cambio y a la mejora continua de los procesos de la Organización, facilita la implementación de la evaluación de desempeño, sirve para alinear las competencias con los objetivos de la organización, y proporciona la identificación de las necesidades de capacitación y formación.

Cabe destacar que en un proceso de selección el reclutamiento y el perfil de cargo mencionado y definido anteriormente, como aporte dentro de un proceso de selección de personal en una organización, debe ir acompañado del desarrollo de una entrevista, que genere un panorama amplio del candidato evaluado anteriormente mediante el reclutamiento y bajo las indicaciones de un perfil de cargo creado desde unos objetivos específicos de puesto y organizacionales.

La entrevista como método y herramienta que facilita la recolección de información en cualquier ambiente ya sea laboral, social, investigativo o educativo, se encuentra definida desde diferentes autores, que posibilitan tener un cuadro amplia de su función y estructura adecuada para ser utilizada. De igual forma, Aragón (2004), define la entrevista como “Forma de encuentro, comunicación e interacción humana de carácter interpersonal e intergrupala, que se establece con la finalidad de intercambiar experiencia o información mediante el dialogo”. Por consiguiente se puede destacar que la entrevista tiene como objetivo principal la recolección de información relevante, mediante la manifestación de experiencias o el manejo de preguntas que inviten al entrevistado a brindar datos informativos que faciliten ampliar un concepto previo o dar origen a una nueva teoría frente a un tema determinado.

Así mismo Kahn y Cannell (1957), hacen uso del término entrevista para referirse a “Un patrón especializado de interacción verbal, iniciadas con un propósito específico, enfocadas en áreas de temas determinados”. No obstante Acevedo y López (2000), indican que “La entrevista en su

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

origen fue una técnica exclusiva del periodismo, entendida como la visita que se le hace a una persona con el fin de interrogar sobre diferentes temas con la finalidad de ser contada al público”. En relación con la definición anterior se hace pertinente destacar a Nahoum (1985), quien clasifica la entrevista en tres tipos según sus objetivos: La entrevista diagnóstica, su principal propósito hace referencia a la recaudación de datos bibliográficos del participante entrevistado, detectando así su opinión, actitudes y características personales que lo identifican. Como segundo tipo de entrevista a mencionar esta la entrevista de investigación, Mediante este tipo de entrevista se busca recolectar la mayor información confiable posible, que origine el desarrollo exitoso de una investigación. En efecto para la actual investigación realizada, este fue el tipo de entrevista utilizada, permitiendo la recolección de datos mediante una herramienta confiable, dando paso a la ejecución de la presente indagación. Como tercer tipo de entrevista a describir, se encuentra la entrevista terapéutica o de consejo, encargada de proponer soluciones, generar adaptaciones y orientación a una persona desde lo emocional y afectivo.

Bajo lo anterior, dentro de un proceso donde se haga uso de la entrevista como herramienta de recolección de información, existen unos escenarios previos al desarrollo de una entrevista, Morga (2012), centra su atención en la definición de los objetivos y roles en la entrevista, motivando la ejecución y el avance claro de la misma. De igual forma (2012), indica algunos aspectos a tener en cuenta antes de realizar una entrevista, el primero es la preparación para la entrevista, donde se debe tener el manejo y conocimiento de los temas a trabajar, información esencial de la persona a entrevistar y el uso de formatos que generen la organización de la información brindada por el participante entrevistado. Como segundo aspecto a tener en cuenta cabe mencionar el contexto de la entrevista, es decir la atención a las condiciones y ambiente en general donde se realizará la entrevista, lugar, ventilación, nivel de luz y todo tipo de realidades que estimulen al entrevistado y el entrevistador a disfrutar de un espacio adecuado para el desarrollo de la entrevista de forma exitosa. Como tercer aspecto a tener en cuenta previo a una entrevista esta la recepción del entrevistado y el lenguaje, que refiere el manejo adecuado del lenguaje, bajo condiciones de respeto, control de ansiedad mediante preguntas que inviten al entrevistado adoptar una postura de confianza y tranquilidad, así mismo el lenguaje debe ser perceptible al entrevistado, con el objetivo de generar mayor comprensión de lo expresado. De

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

igual forma es importante referir que el registro de la información, la administración del tiempo y la confidencialidad en el desarrollo de la entrevista dan paso a un proceso enriquecedor como resultado.

Así mismo la comunicación en la entrevista es un indicador a tener en cuenta, Rivera (1999), indica que “La comunicación puede explicarse como una relación interpersonal que forma parte de la actividad humana, permitiéndole adquirir una experiencia con otra persona ya sea de forma directa o indirecta, que puede impactar de manera positiva o negativa”. A continuación, Hofstadt (2005), revela que las destrezas en la comunicación son un guía importante, ya que estas pueden variar según la cultura, el sexo, la edad, clase social, creencias o educación. Por tal razón los elementos pertinentes en el desarrollo de una comunicación, son el emisor, receptor, mensaje, canal, contexto, filtros y feedback, acompañados de una expresión corporal como miradas, postura, orientación hacia la otra persona, gestos y dominio del lenguaje.

Con respecto a lo anteriormente expuesto Pérez (2005), indica que la entrevista desde que inicia hasta que concluye debe encontrarse dirigida por el entrevistador, lo que origina el uso de pautas como el manejo del clima, lo que permite mayor confianza por parte del entrevistado, y posibilita la recolección de mayor información proporcionada por la persona, la administración de la información debe estar suministrada por el entrevistado, quien conduce la entrevista no deberá adoptar una postura de opinión, ni deberá juzgar lo referido por el entrevistado, se debe fomentar una relación prospera, es importante evitar durante el desarrollo de la entrevista interrumpir el discurso del participante y por último el entrevistador tendrá la responsabilidad de salvaguardar la motivación del entrevistado.

De igual forma la entrevista puede identificarse mediante una serie de tipos, que facilitan la comprensión y clasificación según objetivos individuales. Maganto (2003), manifiesta que las entrevistas son estructuradas bajo tipos y clasificaciones: El primer tipo, hace referencia a la entrevista estructurada, la cual se ajusta a un guion, instaurado y generalizado para la enunciación de las preguntas. Como segundo tipo se puede identificar la entrevista semiestructurada, donde el entrevistador cuenta con un guion previamente desarrollado, que maneja un nivel de libertad, permitiendo plantear preguntas durante la entrevista, con el objetivo de ampliar información, o identificar nuevos datos. Para esta investigación se hizo pertinente hacer uso de esta herramienta y tipo de entrevista, con el fin de recolectar información mediante el uso de categorías,

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

permitiendo dar origen a preguntas que aclararan o brindaran una respuesta con mayor detalle según el tema a trabajar. El tercer tipo es la entrevista libre, dentro de este tipo de entrevista el entrevistador cuenta con la posibilidad de dar pasó al entrevistado mediante preguntas abiertas a expresar su opinión de manera libre, aprobando la opinión desde el conocimiento individual, y no desde la limitación de una pregunta concreta.

Teniendo en cuenta el tipo de entrevistas expuestas anteriormente, existen diferentes tipos de preguntas clasificadas según Bertrand (2017), a) Preguntas abiertas: Tipo de interrogación que permite que le participante brinde una respuesta libre y de forma narrada. b) Preguntas cerradas: Son utilizadas de forma habitual en cuestionarios, el participante debe elegir una de las opciones de respuesta que se le presenta. c) Pregunta evaluativas: Dan la posibilidad de valorar al participante desde algún tema o conocimiento específico, mediante la presencia de casos hipotéticos. d) Preguntas de clarificación: su propósito principal es evitar la imprecisión en una conversación, permitiendo dar claridad a una idea opinión o definición. e) Preguntas de opinión: indagan el punto de vista del participante referente a un tema determinado.

Desde lo anteriormente expuesto, referente a los tipos de preguntas en una entrevista es oportuno dentro de la definición conceptual de la presente investigación definir la entrevista desde una mirada laboral, ya que es una de las herramientas usadas dentro de un proceso de selección de personal. Para Puchol (2002), la entrevista laboral es un dialogo entre entrevistador y entrevistado, que presentan como objetivo la búsqueda de un perfil de candidato que se ajuste a un perfil de puesto. De igual forma Dumon y Bretteville (2001), mencionan que el propósito principal del entrevistador es contratar al candidato, con el perfil que cuente con mayor adaptación al puesto de trabajo, permitiendo contar con un trabajador que se encuentre motivado por la cultura empresarial de la organización, y las condiciones de trabajo. Así pues la entrevista de admisión o selección desde la proposición de Acevedo y López (2002), es la que permite mediante el entrevistador estructurar un esquema y juicio del candidato entrevistado, de igual forma en la ejecución de una entrevista, es imprescindible tener presente el lugar, fecha, hora, duración, conocimiento detallado de las funciones que deberá realizar el candidato seleccionado, conocimientos y estudios del candidato y requeridos para el cargo y preguntas planificadas en forma de guía para el entrevistador.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

A causa del uso de la entrevista en diferente contexto, y bajo diferentes teorías es oportuno señalar que para un proceso de selección, la entrevista trae ventajas y desventajas que dan paso a la identificación del nivel de necesidad y aporte que puede traer a un proceso de selección, Como lo muestra Mariana (Mariana, 2013), Ver Tabla 1.1.

Tabla 1.1: Ventajas y desventajas de la entrevista de selección (Mariana, 2013)

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor contacto frente a frente con el candidato. • Interacción directa con el candidato. • Evaluación del candidato en su comportamiento y actitud. • Interacción real y directa con el candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica que puede caer en la subjetividad y el error. • El candidato no siempre lo interpreta como una experiencia agradable. • Dificultad para comparación de varios candidatos en un mismo escenario. • Exige preparación adecuada del entrevistador o profesional.

De igual forma dentro de la entrevista de selección es importante mencionar que existen nuevas alternativas que permiten evaluar a un candidato según sus habilidades, esta opción hace referencia a la entrevista por competencias, definida por Alles (1999), como “La herramienta en selección de personal que tiene influencia en una decisión final respecto a la aceptación de un candidato”. El autor expresa que las pautas para indagar la forma en que una persona se desempeña dentro de un puesto de trabajo, es identificar y analizar el comportamiento en situaciones similares, mediante ejemplos que inviten al candidato a expresar su experiencia, conocimiento y motivación dentro de un contexto determinado, esto revelara la forma en que se comporta en un puesto de trabajo, permitiendo evaluar competencias exigidas para la vacante de interés por el candidato.

Considerando que la práctica de una entrevista de selección por competencias, es una espacio que brinda la posibilidad de conocer de manera más detallada el candidato, los beneficios del uso de

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

esta herramienta según Alles (1999), son: Concentración de los entrevistadores en la información requerida para la predicción del desempeño de los candidatos (competencias), Todas las competencias dominantes según perfil de cargo son evaluadas, Se evita que el entrevistador platee preguntas que no tengan relación con el puesto y las competencias solicitadas, Existe un perfil de normas que los candidatos deben cumplir para desempeñar su trabajo de forma satisfactoria, lo que genera un apoyo al entrevistador para evitar contratar al candidato que no cumpla con esos requisitos o normas.

Para finalizar como última etapa dentro de un proceso de selección, y evaluación del candidato es el uso de las pruebas técnicas y psicológicas, que permiten ampliar el concepto y perfil adquirido del candidato.

Las pruebas técnicas, para Pico (2006), son un mecanismo, en el que se conoce a profundidad los conocimientos del candidato, y su ajuste a lo requerido en el perfil de cargo. En algunas organizaciones es pertinente que según el cargo se realicen pruebas técnicas escritas y a modo de debate, con el propósito de evaluar las competencias y capacidades conceptuales que aporten valor agregado al puesto de trabajo y a la organización. Así mismo el nivel del cargo determinara la complejidad de la prueba técnica.

Por otro lado es significativo mencionar las pruebas psicológicas, desde la percepción de González (2007), “Los instrumentos de evaluación psicológica son las técnicas mediante las cuales se recoge los datos referentes a las características psicológicas de la persona estudiada”. Desde la postura de Durango (2012), existen diferentes tipos de pruebas como: pruebas de inteligencia, personalidad, aptitudes y proyectivas, que permiten evaluar a una persona desde sus diferentes características y formas de actuar en determinada situación, estas herramientas dentro de un proceso de selección permiten tener un panorama amplio del candidato que aspira a un puesto de trabajo en una compañía.

Metodología

Diseño

El tipo de investigación utilizado para el presente proyecto es descriptivo donde “busca explicar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos u otros fenómenos sometidos análisis” (Danhke, 1998), apoyada desde una investigación de campo que consiste en “la

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular y controlar variables. Estudia los fenómenos en su ambiente natural, el investigador no manipula variables” (Ramirez, 1999). El método de validación es cualitativo el cual se entiende como “El estudio de la realidad en su contexto natural y como sucede, interpretando fenómenos a partir de un grupo de personas. (Perez, 2007). Está sustentada desde una aproximación epistemológica histórico hermenéutica, lo que implica que se va a realizar una descripción, interpretación y adaptación del fenómeno Selección de Personal entendido como el proceso de incorporación de personal a la empresa mediante la realización de reclutamiento, perfiles, aplicación de pruebas y entrevistas en la empresa Invamer S.A.S. Es decir es una aproximación descriptiva de las características del fenómeno a partir de la percepción de los sujetos.

Instrumento

El instrumento de la investigación para la recolección de datos se encuentra basado desde el modelo de triangulación de la información, definido como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular” (Denzin, 1970).

Se creó una entrevista semiestructurada aplicable a los cargos administrativos y técnicos del área de captura de datos, donde se recolecto información referente al proceso de selección desde el perfil de cargo, reclutamiento y competencias como procesos importantes dentro de la selección de candidatos para el cargo de Encuestador de Campo Personal. Esta entrevista fue creada a partir de él plan de prueba donde se determinó Categorías, Dimensiones y número de preguntas. Ver tabla 1.2 - 1.3- 1.4.

Tabla 1.2: Categorías entrevista dirigida a cargos administrativos y técnicos

Categoría	Definición
Perfil de cargo	La descripción de los perfiles de cargos según Chiavenato Fuente especificada no válida. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la <u>empresa</u> , es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

	(cuando lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente es hacer un <u>inventario</u> de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.
Reclutamiento	Figuroa (2008), exponen que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo; Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo.
Competencia	En términos laborales una competencia se refiere a una característica subyacente de la persona y a la capacidad del trabajador para desempeñar las actividades descritas para su cargo, según lineamientos, estándares esperados por la industria, acompañado por las habilidades adquiridas en el tiempo y sus conocimientos teóricos. (<i>Boyatzis, 1982</i>)

Tabla 1.3: Dimensiones entrevista dirigida a cargos administrativos y técnicos

Dimensión	Definición
Proceso	Es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno. (Tobón, 2007) Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente. (Brut, 2007)
Resultados	Un resultado es el producto final de una actividad realizada por procesos, permitiendo generar soluciones al algo y posteriores recomendaciones. (EcuRed, 2018)

Tabla 1.4: Categorías emergentes entrevista dirigida a cargos administrativos y técnicos

Categoría	Definición
------------------	-------------------

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Emergentes	
Entrevista	La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación de un candidato a un puesto (Alles, Material para clases del libro "Dirección estratégica de RRHH Gestión por Competencias", 2006)
Desempeño	Según (Chiavenato, 2000) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización.
Experiencia	(Schwager, 2007) definen la experiencia laboral o también llamada profesional, como un criterio de selección que refiere a los conocimientos que una persona adquiere a lo largo del tiempo.
Capacitaciones	Por otro lado, (Chiavenato, 2009) señala que, “la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos”.
Dificultades para realizar la labor	Desconocimiento por parte del trabajador en cómo realizar una actividad específica, que conlleva a demoras en el proceso productivo o reprocesos de los mismos.
Desconocimiento/ Desinformación	Desconocimiento de causas y formas cuando no se sabe por qué o cómo ocurre algo que ocurre, es decir, se tiene consciencia del objeto, de alguna de sus manifestaciones o de alguno de sus efectos pero se desconoce el objeto como tal. (Correa Gallardo, 2017, págs. 119-144)
Herramientas de trabajo	Las organizaciones se orientan hacia la búsqueda de nuevos mecanismos y de redes internas, a partir del empleo de determinadas técnicas y herramientas de trabajo que faciliten la consecución de objetivos organizacionales, por medio del desarrollo del conocimiento como pilar en la organización. (Piloto M. 2., 2008)

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Pruebas	En toda organización es fundamental garantizar la idoneidad de cada uno de sus empleados, por ende para cada perfil de cargo se hace necesario la elaboración e implementación de pruebas técnicas de desempeño en donde se evalué las capacidades del trabajador. (Castillo, 2009, págs. 57-80)
Reconocimiento de la empresa (posicionamiento)	Es la estrategia que utiliza una organización con el fin de mejorar su rentabilidad y estar en la vanguardia del mercado en cuanto a sus ventas y calidad del producto.
Temporada de trabajo	Es el tiempo en la cual una organización tiene mayor demanda o picos altos de producción según la exigencia del mercado y que por lo general se incrementa el número de vacantes en las organizaciones.

Tabla 1.5: Plan de prueba

Categorías	Proceso	Resultados
Perfil de cargo	30%	15%
Reclutamiento	15%	10%
Competencia	20%	10%

Como software de análisis de datos cualitativos se utilizó el Atlas TI, herramienta que permitió procesar los datos obtenidos en la aplicación del instrumento de entrevista, y manejo de categorías. AtlasTI (2009), es un Software que combina un conjunto de potentes herramientas para el análisis de manera cualitativa datos de texto, videos o gráficos. Esta herramienta ayuda a

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

organizar de manera coherente, sistemática y eficiente todo el material recopilado en la investigación. Entre las principales características que posee esta sofisticada herramienta, es el rápido acceso a cualquier tipo de información u objeto, la interface intuitiva, la facilidad para modificar elementos codificados, su estructura lógica que hace muy sencillo la búsqueda de elementos principales y una herramienta de consulta que permite encontrar segmentos con base en la combinación de códigos, entre otros. El uso pertinente de la herramienta fue de gran ayuda para la investigación que se realizó, ya que brindo el mejor análisis a nivel cualitativo esperado en el proyecto. Esta es una herramienta sencilla que nos permitió agilizar y facilitar el proceso de análisis, debido a su fácil acceso a los componentes del proyecto, como son las citas, información gráfica, anotaciones o recomendaciones del proyecto.

Participantes

Los participantes que hacen parte de la muestra para la investigación, son empleados de la empresa Invamer S.A.S, que hacen parte del área de Captura de datos, con cargos administrativos y técnicos. La población es una muestra de expertos definida por 6 participantes que brindaron información confiable referente al cargo de encuestador de campo personal a partir de las categorías determinadas en la entrevista. Por consiguiente la selección de la muestra es de forma intencionada coherente con los objetivos de la investigación. Sus características principales son:

Características de los participantes

Cargos administrativos Área de captura de datos

Jefe de Campo Personal: Participante de género masculino, con edad de 32 años, su antigüedad de trabajo en la empresa es de 5 años.

Las funciones realizadas por el participante son: Gestionar el proceso de campo personal a través de las procedimientos, instructivos, guías, que existen en la compañía, optimizando los recursos físicos, humanos, tecnológicos y buscando mayor rentabilidad, con el fin de entregar oportunamente y con calidad los estudios. (Invamer, 2017).

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Coordinador de Gestión Humana: Participante de género femenino, con edad de 37 años, su antigüedad de trabajo en la empresa es de 1 año.

Las funciones realizadas por el participante son: Liderar el proceso de Gestión Humana en la selección y capacitación del personal. Gestionar el proceso de contratación del personal a vincular.

Cargo técnico Área de captura de datos

Género femenino:

- 3 participantes
- Rango de edad: desde 24 a 36 años
- Rango de antigüedad en años de trabajo: 1 a 32 años
- Funciones: Garantizar el cumplimiento de los requisitos de los estudios evaluando la calidad y veracidad de la información obtenida a través de la realización de encuestas, gestionando los recursos humanos, tecnológicos y financieros, cumpliendo los requisitos de los estudios, los procedimientos y/o políticas de la compañía; de una forma eficiente y oportuna. (Invamer, 2017).

Género masculino:

- 1 participante
- 36 años
- Antigüedad en años de trabajo: 1
- Funciones: Garantizar el cumplimiento de los requisitos de los estudios evaluando la calidad y veracidad de la información obtenida a través de la realización de encuestas, gestionando los recursos humanos, tecnológicos y financieros, cumpliendo los requisitos de los estudios, los procedimientos y/o políticas de la compañía; de una forma eficiente y oportuna. (Invamer, 2017).

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Procedimiento

El diseño de esta investigación constó de cuatro fases las cuales se desarrollaron de la siguiente manera:

Fase 1: En la primera fase se realizó la contextualización documental, en donde se hizo una revisión teórica y metodológica, que sustentaran a que hacen referencia selección de personal tradicional, selección por competencias, competencias, competencias laborales, estrategias de mejora. Teniendo en cuenta que el objetivo de esta investigación busca generar una estrategia de mejora en el proceso de selección de personal de la Empresa Invamer S.A.S, es importante identificar los fundamentos teóricos que desde los diferentes autores nos aportaran variedad de conceptos y nos acercan al objetivo del estudio. La selección como proceso de recurso humano ha llevado a las empresas a orientar el talento humano hacia el cumplimiento en un ajuste de competencias que llevara al desempeño de las funciones de una manera eficaz en una organización. Algunos autores coinciden en que el proceso de selección de personal es de vital importancia para la organización ya que determinara que el personal seleccionado se ajuste a los requerimientos, aportando de esta manera al cumplimiento de sus políticas impartidas, es mediante este proceso que se da el cubrimiento de necesidades presentes y futuras de la organización. Según Ansorena (2005) selección de personal es entendida como aquella “Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, o más aptos bajo criterios establecidos”.

Así mismo, es pertinente mencionar según Salgado y Moscoso (2008) el modelo de selección tradicional es un proceso del mercado económico y laboral que se encuentra caracterizado por una estabilidad productiva. Por consiguiente este procedimiento permite a la organización contar con personal capaz que contribuya con sus experiencias y habilidades al desarrollo óptimo de sus funciones. Actualmente las organizaciones han basado el proceso de selección en un modelo que permite identificar el nivel de desarrollo en el que se encuentran las competencias que se consideran relevantes para el desempeño de un cargo determinado. Este modelo de selección por

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

competencias bajo Spencer y Spencer (1993) permite identificar aquellas características subyacentes de un individuo que están relacionadas causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación. A su vez en términos laborales una competencia se refiere a una característica intrínseca de la persona y a la capacidad del trabajador para desempeñar las actividades descritas para su cargo, según lineamientos, estándares esperados por la industria, acompañado por las habilidades adquiridas en el tiempo y sus conocimientos teóricos. (Boyatzis, 1982)

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión por competencias aportan elementos claves que emiten un concepto sobre la probabilidad de desempeño exitoso e idoneidad de las características del candidato, desde la postura del autor Maldonado (2002) este proceso de selección por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Desde esta perspectiva una estrategia de mejora debe estar alineada siempre hacia la optimización de las debilidades y consolidación de las fortalezas de los procesos, esta premisa debe estar orientada hacia la búsqueda de la satisfacción y eficacia de los requerimientos que pueden surgir, en base a Harrington (1993) para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del proceso.

Fase 2: En la segunda fase se prosiguió hacer el diseño del instrumento, se crea la entrevista semiestructurada (Entrevista dirigida a cargos administrativos y cargos técnicos), que cuenta con las siguientes categorías: Reclutamiento, Perfil del cargo y Competencias y las siguientes dimensiones: Proceso y Resultados, aplicadas a los cargos administrativos y técnicos de la empresa Invamer S.A.S. El cual pasaron a revisión de jueces con la pertinente validación.

Fase 3: En la tercera fase se realizó la aplicación del instrumento de entrevista semiestructurada (Entrevista dirigida a cargos administrativos y cargos técnicos) de la empresa Invamer S.A.S, posteriormente, se recolecto la información correspondiente a las respuestas dadas por los participantes, se organizó de forma pertinente la información obtenida, mediante la transcripción

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

de las entrevistas, se categorizo las respuestas brindadas por los participantes, para una mayor comprensión de la información adquirida.

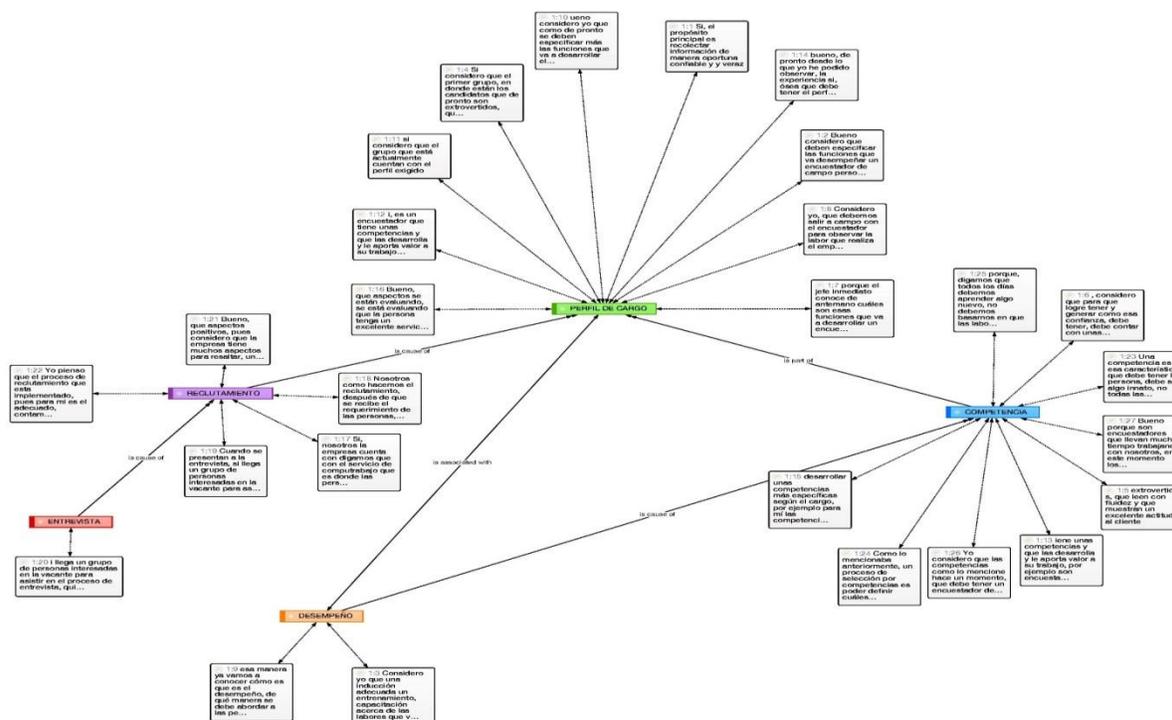
Fase 4: En la cuarta fase se realizó interpretación y análisis mediante el programa de ATLAS TI, bajo el apoyo del programa se crearon tablas y graficas de comprensión, se categorizo la triangulación de la información brindada por los dos cargos, administrativos y técnico, permitiendo realizar a partir de los resultados la propuesta de la estrategia de selección basada en un modelo de selección por competencias a las necesidades detectadas en la empresa Invamer S.A.S y se desarrollaron conclusiones finales.

Resultados

A continuación se presentaran los resultados obtenidos en los participantes de la investigación, el Jefe de área, coordinadora de Gestión Humana y cuatro Supervisores de Encuestadores de Campo Personal. Dentro de los resultados se podrá identificar el análisis de la red semántica, nube de palabras y el conteo de palabras como resultado de la aplicación de la entrevista como instrumento metodológico de recolección de información.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Red semántica Coordinador de Gestión Humana Invamer S.A.S. Ver Imagen 1.0



Bajo los resultados encontrados en la red semántica se identifica que para el Coordinador de Gestión Humana la categoría Perfil de cargo trabajada en la entrevista cuenta con un conocimiento específico de la importancia que tiene el perfil de cargo dentro del puesto de trabajo de los encuestadores de campo personal, que tipo de características tiene el perfil de cargo actualmente en la empresa y que mejoras se deberían proponer dentro del mismo, de igual forma su tendencia se encuentra relacionada a la creación de un perfil de cargo como trabajo conjunto

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

con el jefe inmediato y el área de recursos humanos, con el fin de identificar características del candidato potencialmente cualificado para el desarrollo de las funciones, objetivos de la labor realizada y contenidos específicos que deben ser parte del descriptivo de cargo, así mismo se encuentra que la información brindada va dirigida a crear un perfil de cargo que especifique de forma clara las funciones técnicas, tecnológicas y personales que va desarrollar un encuestador en su puesto de trabajo.

Desde la categoría de perfil de cargo se establece una relación causal con una segunda categoría trabajada dentro de la entrevista en la investigación, es el reclutamiento, donde se identifica que el Coordinador de Gestión Humana hace alusión a los medios de divulgación de ofertas utilizados actualmente como el servicio ofrecido por la bolsa de empleo computrabajo, el voz a voz y referidos. Por otra parte se identifica mediante la información recolectada en la entrevista, el concepto que tiene el participante respecto a el adecuado funcionamiento del proceso de selección trabajado hasta el momento, ya que resalta ventajas que permiten que sea un proceso favorable para la empresa y los posibles candidatos, como aceptación de reingresos de empleados que se destacaron por un buen desempeño cuando hacían parte de la organización, ingreso de candidatos sin experiencia, con el fin de ser capacitados dentro de la organización.

Como tercera categoría que hace parte de los elementos esenciales en la creación de un perfil de cargo y criterios exigidos en el proceso de reclutamiento es competencia, relacionada por el Coordinador de Gestión Humana, como la característica innata que debe poseer el candidato para el desarrollo de su labor de forma exitosa. Igualmente se identificó en el participante el interés por enfatizar e implementar en el proceso de selección la evaluación de competencias que garanticen el buen desempeño del aspirante en el momento de ser delegado el cargo de encuestador de campo personal, con el fin de evitar reprocesos que perjudiquen la credibilidad y responsabilidad de las labores realizadas en el puesto de trabajo y en efecto se generen mayores costos en nuevos procesos de selección que originen búsquedas rápidas de candidatos competentes. En consecuencia el participante hace mención de una serie de competencias necesarias para evaluar los aspirantes al puesto tales como orientación al resultado, seguimiento de instrucciones, tolerancia a la frustración, orientación al logro, atención al cliente y persuasión.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Dentro del proceso de entrevista se identifican e implementan para la investigación dos categorías emergentes, que son parte importante del proceso de selección, entrevista y desempeño. El desempeño relacionado desde el factor capacitación, análisis del contexto de trabajo e inducción que permite ejercer la buena labor como encuestador de campo personal y Entrevista como el factor determinante que evalúa la eficiencia del proceso de reclutamiento con la asistencia de candidatos interesados en el proceso de selección para el cargo.

Nube de palabras Coordinador de Gestión Humana Invamer S.A.S. Ver Imagen 1.1



Al analizar la nube de palabras como resultado de la encuesta realizada al Coordinador de Gestión Humana, se interpreta que las categorías que cuenta con mayor conocimiento y relación en el proceso de selección de la empresa Invamer S.A.S, para el cargo de encuestador de campo personal, son perfil de cargo y competencias, de igual forma se destaca reconocimiento en la categoría de reclutamiento, como proceso estratégico dentro de la incorporación de nuevos integrantes al cargo a estudiar y finalmente se identifican dos categorías emergentes examinadas con menor información proporcionada por el participante son desempeño y entrevista, pero aun dentro de los datos brindados por el participante son categorías que permiten y tienen lugar en la práctica del proceso de selección.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Conteo de palabras Coordinador de Gestión Humana Invamer S.A.S

Para finalizar se establece un conteo de palabras donde se determina la frecuencia de aparición de palabras que permite dar relación al fenómeno trabajado en la presente investigación, las palabras de mayor a menor frecuencia se encuentran establecidas en el siguiente cuadro. Ver Tabla 1.6

Word	Length	Count	Percent
encuestador	11	33	1,22%
proceso	7	29	1,07%
campo	5	22	0,81%
cargo	5	19	0,70%
considero	9	19	0,70%
competencias	12	17	0,63%
perfil	6	17	0,63%
empresa	7	14	0,52%
funciones	9	12	0,44%
reclutamiento	13	12	0,44%
selección	10	12	0,44%
entrevista	10	11	0,41%
experiencia	11	10	0,37%
cliente	7	9	0,33%
encuestadores	13	9	0,33%
labor	5	8	0,30%
candidatos	10	7	0,26%
desarrollar	11	7	0,26%
digamos	7	7	0,26%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

servicio	8	7	0,26%
datos	5	6	0,22%
ejemplo	7	6	0,22%
evaluando	9	6	0,22%
información	12	6	0,22%
trabajo	7	6	0,22%
características	16	5	0,18%
computrabajo	12	5	0,18%
describa	8	5	0,18%
desempeño	10	5	0,18%
excelente	9	5	0,18%
acuerdo	7	4	0,15%
considera	9	4	0,15%
dinamismo	9	4	0,15%
frustración	12	4	0,15%
instrucciones	13	4	0,15%
orientación	12	4	0,15%
proyecto	8	4	0,15%
tolerancia	10	4	0,15%
adecuado	8	3	0,11%
aprender	8	3	0,11%
competencia	11	3	0,11%
confianza	9	3	0,11%
empleados	9	3	0,11%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

especiales	10	3	0,11%
especificar	11	3	0,11%
especificas	12	3	0,11%
exigidos	8	3	0,11%
exitosa	7	3	0,11%
invamer	7	3	0,11%
jefe	4	3	0,11%
labores	7	3	0,11%
logro	5	3	0,11%
referidos	9	3	0,11%
requerimientos	14	3	0,11%
resaltar	8	3	0,11%
tecnológicas	13	3	0,11%
técnicas	9	3	0,11%
ustedes	7	3	0,11%
aceptan	7	2	0,07%
actitud	7	2	0,07%
adaptación	11	2	0,07%
aplicado	8	2	0,07%
aprendizaje	11	2	0,07%
atraer	6	2	0,07%
colaboración	13	2	0,07%
contribuyen	11	2	0,07%
criterios	9	2	0,07%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

descriptivo	11	2	0,07%
documento	9	2	0,07%
empiezan	8	2	0,07%
encuentra	9	2	0,07%
entiende	8	2	0,07%
evidenciar	10	2	0,07%
evitar	6	2	0,07%
extrovertidos	13	2	0,07%
éxito	6	2	0,07%
fluidez	7	2	0,07%
forma	5	2	0,07%
garantizar	10	2	0,07%
implementado	12	2	0,07%
iniciar	7	2	0,07%
inmediato	9	2	0,07%
interesadas	11	2	0,07%
investigación	14	2	0,07%
laboral	7	2	0,07%
lectura	7	2	0,07%
leen	4	2	0,07%
nuevas	6	2	0,07%
observar	8	2	0,07%
palabras	8	2	0,07%
participación	14	2	0,07%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

personales	10	2	0,07%
personalidad	12	2	0,07%
persuasión	11	2	0,07%
positivos	9	2	0,07%
preguntas	9	2	0,07%
propósito	10	2	0,07%
requerimiento	13	2	0,07%
seguimiento	11	2	0,07%
significativamente	18	2	0,07%
superior	8	2	0,07%
tiempo	6	2	0,07%
aceptamos	9	1	0,04%
activa	6	1	0,04%
adecuada	8	1	0,04%
adelantando	11	1	0,04%
aplicación	11	1	0,04%
aplican	7	1	0,04%
aporta	6	1	0,04%
apoyamos	8	1	0,04%
apoyar	6	1	0,04%
aprende	7	1	0,04%
aprendiendo	11	1	0,04%
aprovechar	10	1	0,04%
aptitudes	9	1	0,04%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

asequibles	10	1	0,04%
aspirante	9	1	0,04%
autorizas	9	1	0,04%
ayuda	5	1	0,04%
beneficiada	11	1	0,04%
bolsa	5	1	0,04%
cambiar	7	1	0,04%
capaces	7	1	0,04%
capacita	8	1	0,04%
capacitación	13	1	0,04%
capacitado	10	1	0,04%
capacitando	11	1	0,04%
característica	15	1	0,04%
certificado	11	1	0,04%
citan	5	1	0,04%
clasificar	10	1	0,04%
colaboradora	12	1	0,04%
colabores	9	1	0,04%
compañía	10	1	0,04%
competente	10	1	0,04%
comunicarse	11	1	0,04%
confiable	9	1	0,04%
confidencialidad	16	1	0,04%
conjunto	8	1	0,04%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

conservamos	11	1	0,04%
consideraría	13	1	0,04%
constantemente	14	1	0,04%
contacto	8	1	0,04%
contrato	8	1	0,04%
correctamente	13	1	0,04%
costos	6	1	0,04%
cualificados	12	1	0,04%
cualquier	9	1	0,04%
cumplen	7	1	0,04%
cumplir	7	1	0,04%
desconfianza	12	1	0,04%
desconocido	11	1	0,04%
descripción	12	1	0,04%
desempeña	10	1	0,04%
desempeñan	11	1	0,04%
desempeñar	11	1	0,04%
desempeñarse	13	1	0,04%
determinada	11	1	0,04%
determinado	11	1	0,04%
determínate	12	1	0,04%
dicción	8	1	0,04%
difusión	9	1	0,04%
diligencias	11	1	0,04%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

dinámica	9	1	0,04%
directamente	12	1	0,04%
divulgación	12	1	0,04%
efectividad	11	1	0,04%
efectivo	8	1	0,04%
elementos	9	1	0,04%
el reclutamiento	15	1	0,04%
embargo	7	1	0,04%
empezar	7	1	0,04%
empieza	7	1	0,04%
empleado	8	1	0,04%
empleo	6	1	0,04%
encanta	7	1	0,04%
encontrar	9	1	0,04%
encuentran	10	1	0,04%
encuestado	10	1	0,04%
encuestas	9	1	0,04%
energía	8	1	0,04%
enfrentar	9	1	0,04%
entrenamiento	13	1	0,04%
entrevistado	12	1	0,04%
entrevistador	13	1	0,04%
envían	7	1	0,04%
escucha	7	1	0,04%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

escuchado	9	1	0,04%
escuchar	8	1	0,04%
estrategia	10	1	0,04%
estratégica	12	1	0,04%
estructurar	11	1	0,04%
estudiante	10	1	0,04%
estudio	7	1	0,04%
estudios	8	1	0,04%
evaluar	7	1	0,04%
exige	5	1	0,04%
exigidas	8	1	0,04%
exigido	7	1	0,04%
exigiendo	9	1	0,04%
existen	7	1	0,04%
exitoso	7	1	0,04%
expectativas	12	1	0,04%
facilidad	9	1	0,04%
facilitar	9	1	0,04%
factores	8	1	0,04%
fácil	6	1	0,04%
finés	5	1	0,04%
firma	5	1	0,04%
firmaras	8	1	0,04%
fluida	6	1	0,04%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

funcionado	10	1	0,04%
funcionando	11	1	0,04%
fundamentales	13	1	0,04%
garantice	9	1	0,04%
garantizaría	13	1	0,04%
gastos	6	1	0,04%
gramaticales	12	1	0,04%
herramienta	11	1	0,04%
identificar	11	1	0,04%
idoneidad	9	1	0,04%
implementados	13	1	0,04%
importante	10	1	0,04%
imprevista	10	1	0,04%
inclusive	9	1	0,04%
inducción	10	1	0,04%
informado	9	1	0,04%
inicialmente	12	1	0,04%
innato	6	1	0,04%
internet	8	1	0,04%
introvertidos	13	1	0,04%
investigativos	14	1	0,04%
lee	3	1	0,04%
nivel	5	1	0,04%
nuevos	6	1	0,04%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

objetivos	9	1	0,04%
observando	10	1	0,04%
ofertas	7	1	0,04%
opinión	8	1	0,04%
oportuna	8	1	0,04%
oportunidad	11	1	0,04%
organizacionales	16	1	0,04%
participar	10	1	0,04%
poseer	6	1	0,04%
positivo	8	1	0,04%
potencialmente	14	1	0,04%
pregunta	8	1	0,04%
principal	9	1	0,04%
privacidad	10	1	0,04%
probabilidades	14	1	0,04%
problemas	9	1	0,04%
procedimientos	14	1	0,04%
publico	8	1	0,04%
rasgos	6	1	0,04%
rápido	7	1	0,04%
reacción	9	1	0,04%
reciben	7	1	0,04%
recibir	7	1	0,04%
recolectar	10	1	0,04%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

recomiendo	10	1	0,04%
reducir	7	1	0,04%
reingresos	10	1	0,04%
representa	10	1	0,04%
reprocesos	10	1	0,04%
requeridos	10	1	0,04%
requiriendo	11	1	0,04%
requisitos	10	1	0,04%
respectivas	11	1	0,04%
responsabilidades	17	1	0,04%
respuestas	10	1	0,04%
resultados	10	1	0,04%
sentirse	8	1	0,04%
tema	4	1	0,04%
tratamiento	11	1	0,04%
utilizado	9	1	0,04%
utilizan	8	1	0,04%
vinculación	12	1	0,04%

Tabla 1.6: Conteo de Palabras Coordinador de Gestión Humana

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Analizando la red semántica resultante de la entrevista que se le realizó a la supervisora de encuestadores de campo personal, se logra evidenciar que es una persona que tiene un panorama claro y enfocado de lo que es el cargo de encuestador de campo personal. En el ejercicio realizado se detectan tres categorías principales las cuales son Perfil de cargo, reclutamiento y competencias, en donde el supervisor enfatiza de manera recurrente en la entrevista realizada algunos aspectos que son importantes, en primer lugar se destaca que el participante ejerció este cargo anteriormente y por ende muestra un conocimiento de esta labor y tiene clara algunas de las competencias que deben tener un empleado que quiera aplicarla a este perfil, para ella el encuestador debe contar con unas competencias básicas, las cuales le ayudaran a un mejor desempeño en su labor diaria, destaca las habilidades que debe poseer como lo es su comunicación verbal y no verbal, contar con una buena pronunciación, buena ortografía y destaca en varias oportunidades que este debe ser honesto pues la información recolectada se empleara para un resultado final que debe ser entregado al cliente y por ende su veracidad es de vital importancia para un buen ejercicio.

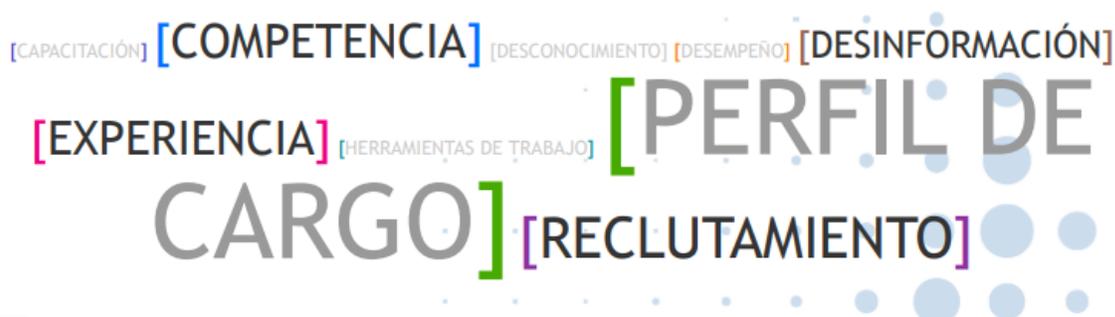
Así mismo, La supervisora en varias oportunidades resalta lo importante que son las competencias en este cargo, sin embargo cuando en la entrevista se le pregunta sobre que competencia debería tener un empleado con buen performance en el cargo asignado, ella también lo relaciona con la actitud y disposición, menciona que el proceso de capacitación debe ser fundamental, que se entrenen en los objetivos esperados y en el manejo de las herramientas que utilizaran en su labor diaria.

Continuando con el análisis de la red semántica resultante de esta entrevista, se destaca el proceso reclutamiento como un pilar clave en la búsqueda de personal idóneo para este cargo, en donde ella misma indica que no participa activamente en este proceso y no considera relevante que el jefe directo participe en alguna de las etapas en el proceso de selección, para ella este es un trabajo exclusivo del área de RRHH y ellos simplemente se encargan de direccionar al empleado cuando ya está en su gestión de campo. Siguiendo esta misma línea se evidencia en alguna de las respuestas dada por la supervisora y resultantes en la red semántica, que no tiene mayor conocimiento del proceso de selección, para así poder realizar un proceso adecuado para elegir al candidato indicado y por ende a su concepto no cree que se deba mejorar nada en el perfil ya diseñado al cargo de encuestador de campo personal. Del mismo modo la supervisora destaca aspectos importantes a tener en cuenta en el proceso de reclutamiento como lo son la edad, en donde según su experiencia una persona muy joven no es la más idónea para este cargo, ya que tiende aburrirse con facilidad y no genera ese compromiso esperado por la organización.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Finalmente otra categoría resultante y que se evidencia tanto en la red semántica como en la entrevista realizada, es la importancia de contar con experiencia para el ejercicio de este cargo, puesto que una persona que ya conozca este rol o que se haya desempeñado en algún empleo relacionado con el trato directo con el cliente, ayudara al encuestador a un acercamiento más efectivo al momento de realizar una encuesta, para ella una de las competencias más relevantes es el servicio y atención al cliente y este solo se obtiene por medio de empleos en donde el contacto con el cliente directo sea necesario.

Nube de Palabras Supervisor de Campo Personal Invamer S.A.S. Ver Imagen 1.3



Al analizar la nube de palabras resultantes de la encuesta realizada a la Supervisora de encuestadores de campo personal y como también se evidenciaba en el análisis realizado en las categorías principales resultantes en la red semántica, se evidencia que las tres categorías que más tiene relevancia en este participante son la de Perfil de cargo, competencia y reclutamiento; lo cual tiene relación importante ya que para la supervisora las competencias en el colaborador son trascendentales al momento de definir un perfil adecuado para el campo de acción y es precisamente en el proceso de reclutamiento en donde estas competencias deben ser evaluadas para poder así elegir al personal idóneo para desempeñar la labor de recolectar la información requerida de manera honesta y veraz. La supervisora también reconoce lo desinformada que ella y sus compañeros están sobre el proceso de reclutamiento realizado en la empresa Invamer S.A.S, pues a su consideración no ve relevante la participación de ellos en el proceso de reclutamiento. Así mismo se destaca la categoría emergente relacionada a la Experiencia, en donde se puede analizar que es una persona que tiene expertise y se ha desempeñado en este cargo o cargos afines logrando una mayor eficiencia al momento de realizar estas encuestas y cuenta con mayores fortalezas al momento de abordar de manera asertiva a las personas de las cuales requiere dicha información.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Conteo de palabras Supervisor Encuestadores de Campo Personal.

Al analizar las palabras destacadas en el conteo resultante, se puede identificar algunas que se enfatizan de manera recurrente, como es la palabra “personal”, en donde podemos evidenciar que a pesar de no participar en el proceso de reclutamiento la Supervisora tiene claro que el éxito del cargo radica en las competencias que posee la persona y que aspectos como la experiencia, las cualidades y conocimiento del hacer, hace del ejercicio realizado uno exitoso. Ver Tabla 1.7

Word	Length	Count	Percent
personal	8	34	0,98%
los	3	33	0,95%
personas	8	23	0,66%
campo	5	21	0,61%
proceso	7	20	0,58%
cargo	5	19	0,55%
encuestador	11	19	0,55%
experiencia	11	19	0,55%
labor	5	18	0,52%
persona	7	17	0,49%
empresa	7	16	0,46%
selección	10	15	0,43%
competencias	12	12	0,35%
laboral	7	12	0,35%
manera	6	11	0,32%
información	12	10	0,29%
momento	7	10	0,29%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

cliente	7	9	0,26%
competencia	11	9	0,26%
reclutamiento	13	9	0,26%
candidatos	10	8	0,23%
investigación	14	8	0,23%
perfil	6	8	0,23%
pregunta	8	8	0,23%
requiere	8	8	0,23%
atención	9	7	0,20%
entrevista	10	7	0,20%
funciones	9	7	0,20%
realizar	8	7	0,20%
trabajo	7	7	0,20%
acuerdo	7	6	0,17%
calle	5	6	0,17%
encuestadores	13	6	0,17%
función	8	6	0,17%
invamer	7	6	0,17%
aspectos	8	5	0,14%
continuación	13	5	0,14%
datos	5	5	0,14%
dispositivo	11	5	0,14%
proyecto	8	5	0,14%
recolectar	10	5	0,14%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

siguiente	9	5	0,14%
autorización	13	4	0,12%
brindar	7	4	0,12%
cambio	6	4	0,12%
capacitación	13	4	0,12%
importancia	11	4	0,12%
organización	13	4	0,12%
presentación	13	4	0,12%
tipo	4	4	0,12%
vista	5	4	0,12%
actual	6	3	0,09%
características	16	3	0,09%
confianza	9	3	0,09%
considera	9	3	0,09%
continuar	9	3	0,09%
cuenta	6	3	0,09%
desempeño	10	3	0,09%
encuestado	10	3	0,09%
estudios	8	3	0,09%
evaluar	7	3	0,09%
evidenciar	10	3	0,09%
exigidos	8	3	0,09%
expresarse	10	3	0,09%
extrovertidos	13	3	0,09%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

hablar	6	3	0,09%
lectura	7	3	0,09%
medio	5	3	0,09%
muestran	8	3	0,09%
obtener	7	3	0,09%
oferta	6	3	0,09%
sabe	4	3	0,09%
saben	5	3	0,09%
saber	5	3	0,09%
sirve	5	3	0,09%
solicita	8	3	0,09%
tiempo	6	3	0,09%
trabajar	8	3	0,09%
utiliza	7	3	0,09%
volantes	8	3	0,09%
actitud	7	2	0,06%
adaptación	11	2	0,06%
adecuado	8	2	0,06%
aspecto	7	2	0,06%
aspirantes	10	2	0,06%
atraer	6	2	0,06%
calladas	8	2	0,06%
computrabajo	12	2	0,06%
conoce	6	2	0,06%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

contribuyen	11	2	0,06%
critérios	9	2	0,06%
definiría	10	2	0,06%
describiría	12	2	0,06%
difícil	8	2	0,06%
dispuestos	10	2	0,06%
elementos	9	2	0,06%
empleado	8	2	0,06%
empleados	9	2	0,06%
encuestadora	12	2	0,06%
encuestas	9	2	0,06%
enfrentar	9	2	0,06%
entiende	8	2	0,06%
entiendo	8	2	0,06%
entrega	7	2	0,06%
estrategia	10	2	0,06%
evalúan	8	2	0,06%
exitosamente	12	2	0,06%
experiencias	12	2	0,06%
garantizaría	13	2	0,06%
generar	7	2	0,06%
gestión	8	2	0,06%
honesta	7	2	0,06%
honestidad	10	2	0,06%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

hora	4	2	0,06%
humana	6	2	0,06%
igual	5	2	0,06%
inmediato	9	2	0,06%
internet	8	2	0,06%
jefe	4	2	0,06%
jóvenes	8	2	0,06%
leer	4	2	0,06%
ley	3	2	0,06%
léxico	7	2	0,06%
mantenerse	10	2	0,06%
mercados	8	2	0,06%
miedo	5	2	0,06%
necesario	9	2	0,06%
negativo	8	2	0,06%
objetivos	9	2	0,06%
observa	7	2	0,06%
opinión	8	2	0,06%
oportuna	8	2	0,06%
pasar	5	2	0,06%
personales	10	2	0,06%
propias	7	2	0,06%
propósito	10	2	0,06%
protección	11	2	0,06%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

quedan	6	2	0,06%
realizando	10	2	0,06%
requerimientos	14	2	0,06%
requiriendo	11	2	0,06%
responderte	11	2	0,06%
revisar	7	2	0,06%
significativamente	18	2	0,06%
suministrar	11	2	0,06%
tímidos	8	2	0,06%
unos	4	2	0,06%
utilizada	9	2	0,06%
ventas	6	2	0,06%
veraz	5	2	0,06%
verdad	6	2	0,06%
vinculación	12	2	0,06%
visto	5	2	0,06%
actividad	9	1	0,03%
aplicación	11	1	0,03%
aprendiendo	11	1	0,03%
aprendizaje	11	1	0,03%
apropiado	9	1	0,03%
asequibles	10	1	0,03%
aspirante	9	1	0,03%
atender	7	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

brindarle	9	1	0,03%
buscando	8	1	0,03%
buscar	6	1	0,03%
call	4	1	0,03%
cambios	7	1	0,03%
cantidad	8	1	0,03%
capaces	7	1	0,03%
capacidad	9	1	0,03%
capacidades	11	1	0,03%
capacitaciones	14	1	0,03%
capacitadas	11	1	0,03%
capacitado	10	1	0,03%
característica	15	1	0,03%
cargado	7	1	0,03%
casos	5	1	0,03%
center	6	1	0,03%
certificado	11	1	0,03%
cierran	7	1	0,03%
colaboración	13	1	0,03%
comparan	8	1	0,03%
competente	10	1	0,03%
competentes	11	1	0,03%
competir	8	1	0,03%
comunicarse	11	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

confianzudos	12	1	0,03%
confidencialidad	16	1	0,03%
conjunto	8	1	0,03%
conoces	7	1	0,03%
conocimiento	12	1	0,03%
conocimientos	13	1	0,03%
conseguir	9	1	0,03%
consentimiento	14	1	0,03%
consideraría	13	1	0,03%
contactarlo	11	1	0,03%
contestar	9	1	0,03%
contexto	8	1	0,03%
contrario	9	1	0,03%
contratados	11	1	0,03%
contratan	9	1	0,03%
contratando	11	1	0,03%
coordinación	13	1	0,03%
correctamente	13	1	0,03%
criterio	8	1	0,03%
cualificados	12	1	0,03%
cubrir	6	1	0,03%
cuesta	6	1	0,03%
cumplan	7	1	0,03%
cumple	6	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

cumplen	7	1	0,03%
cumplimiento	12	1	0,03%
cumplir	7	1	0,03%
decide	6	1	0,03%
dedicada	8	1	0,03%
dejar	5	1	0,03%
demoraste	9	1	0,03%
departamento	12	1	0,03%
descartar	9	1	0,03%
desconfianza	12	1	0,03%
desconocido	11	1	0,03%
describir	9	1	0,03%
descripción	12	1	0,03%
descriptivo	11	1	0,03%
desempeña	10	1	0,03%
desempeñar	11	1	0,03%
desempeñarse	13	1	0,03%
determina	9	1	0,03%
determinar	10	1	0,03%
determinate	12	1	0,03%
diciéndole	11	1	0,03%
diferentes	10	1	0,03%
difusión	9	1	0,03%
dinámica	9	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

dispuestas	10	1	0,03%
dispuesto	9	1	0,03%
divulgación	12	1	0,03%
edad	4	1	0,03%
efectividad	11	1	0,03%
eficiencia	10	1	0,03%
ejecución	10	1	0,03%
ejercer	7	1	0,03%
elabora	7	1	0,03%
el reclutamiento	15	1	0,03%
empleo	6	1	0,03%
encontrado	10	1	0,03%
encontrar	9	1	0,03%
encuentra	9	1	0,03%
encuentran	10	1	0,03%
encuestas	8	1	0,03%
enseñaron	10	1	0,03%
entregar	8	1	0,03%
entregue	8	1	0,03%
enunciado	9	1	0,03%
escuela	7	1	0,03%
especialmente	13	1	0,03%
especifica	10	1	0,03%
específicos	12	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

estabilidad	11	1	0,03%
estancados	10	1	0,03%
estratégica	12	1	0,03%
estructurar	11	1	0,03%
estudiando	10	1	0,03%
estudiante	10	1	0,03%
evaluando	9	1	0,03%
evaluara	8	1	0,03%
evidencia	9	1	0,03%
evidenciarlo	12	1	0,03%
excelencia	10	1	0,03%
excelente	9	1	0,03%
excelentes	10	1	0,03%
exige	5	1	0,03%
exigidas	8	1	0,03%
exigiendo	9	1	0,03%
existen	7	1	0,03%
exitosa	7	1	0,03%
exitoso	7	1	0,03%
expresión	10	1	0,03%
extrañas	9	1	0,03%
extremos	8	1	0,03%
facilidad	9	1	0,03%
factores	8	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

favor	5	1	0,03%
finalizar	9	1	0,03%
fluida	6	1	0,03%
fluidez	7	1	0,03%
fluye	5	1	0,03%
fundamentales	13	1	0,03%
general	7	1	0,03%
grabada	7	1	0,03%
grabar	6	1	0,03%
grado	5	1	0,03%
habilidad	9	1	0,03%
hablando	8	1	0,03%
hablarle	8	1	0,03%
honestos	8	1	0,03%
idea	4	1	0,03%
identificar	11	1	0,03%
idoneidad	9	1	0,03%
idónea	7	1	0,03%
idóneas	8	1	0,03%
implementación	15	1	0,03%
implementado	12	1	0,03%
implementados	13	1	0,03%
importante	10	1	0,03%
importantísimo	15	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

imprevista	10	1	0,03%
impulso	7	1	0,03%
incluso	7	1	0,03%
increíble	10	1	0,03%
influya	7	1	0,03%
influye	7	1	0,03%
informado	9	1	0,03%
ingresan	8	1	0,03%
inicio	6	1	0,03%
intimida	8	1	0,03%
introvertidos	13	1	0,03%
laborando	9	1	0,03%
labores	7	1	0,03%
leen	4	1	0,03%
leerte	6	1	0,03%
llama	5	1	0,03%
logra	5	1	0,03%
lograr	6	1	0,03%
maneja	6	1	0,03%
manejamos	9	1	0,03%
manejan	7	1	0,03%
manejar	7	1	0,03%
material	8	1	0,03%
mayores	7	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

medios	6	1	0,03%
mejoramiento	12	1	0,03%
mejorar	7	1	0,03%
mejorarías	11	1	0,03%
menos	5	1	0,03%
mercadeo	8	1	0,03%
mojarse	7	1	0,03%
mundo	5	1	0,03%
necesita	8	1	0,03%
necesitan	9	1	0,03%
objetivo	8	1	0,03%
obtenida	8	1	0,03%
obteniendo	10	1	0,03%
opción	7	1	0,03%
opina	5	1	0,03%
organizacionales	16	1	0,03%
organizaciones	14	1	0,03%
ortografía	11	1	0,03%
otra	4	1	0,03%
participación	14	1	0,03%
paso	4	1	0,03%
pereza	6	1	0,03%
permanecer	10	1	0,03%
personalidad	12	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

pienso	6	1	0,03%
política	9	1	0,03%
políticas	10	1	0,03%
poseer	6	1	0,03%
positivos	9	1	0,03%
postula	7	1	0,03%
potencialmente	14	1	0,03%
potestad	8	1	0,03%
preguntas	9	1	0,03%
preparadas	10	1	0,03%
presenta	8	1	0,03%
presentan	9	1	0,03%
presentar	9	1	0,03%
presentes	9	1	0,03%
pretende	8	1	0,03%
primera	7	1	0,03%
principal	9	1	0,03%
privacidad	10	1	0,03%
probabilidades	14	1	0,03%
problema	8	1	0,03%
problemas	9	1	0,03%
procedimientos	14	1	0,03%
proporcionado	13	1	0,03%
proseguir	9	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

proyectos	9	1	0,03%
publico	8	1	0,03%
quedarnos	9	1	0,03%
quedarse	8	1	0,03%
quedo	5	1	0,03%
razón	6	1	0,03%
reacción	9	1	0,03%
realizado	9	1	0,03%
realizan	8	1	0,03%
realmente	9	1	0,03%
rechazo	7	1	0,03%
recibe	6	1	0,03%
recibiendo	10	1	0,03%
recluta	7	1	0,03%
reclutadas	10	1	0,03%
referencia	10	1	0,03%
representa	10	1	0,03%
requeridos	10	1	0,03%
requieren	9	1	0,03%
requisitos	10	1	0,03%
resaltar	8	1	0,03%
respectivas	11	1	0,03%
responder	9	1	0,03%
responsabilidad	15	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

responsables	12	1	0,03%
respuestas	10	1	0,03%
resultados	10	1	0,03%
retractan	9	1	0,03%
sabes	5	1	0,03%
sabría	7	1	0,03%
salen	5	1	0,03%
salir	5	1	0,03%
servicio	8	1	0,03%
sirvan	6	1	0,03%
sol	3	1	0,03%
solamente	9	1	0,03%
solicitadas	11	1	0,03%
soportada	9	1	0,03%
suministra	10	1	0,03%
suministrand	13	1	0,03%
suministre	10	1	0,03%
tecnología	11	1	0,03%
telefónica	11	1	0,03%
tenemos	7	1	0,03%
términos	9	1	0,03%
tímidas	8	1	0,03%
trabajado	9	1	0,03%
trabajadores	12	1	0,03%

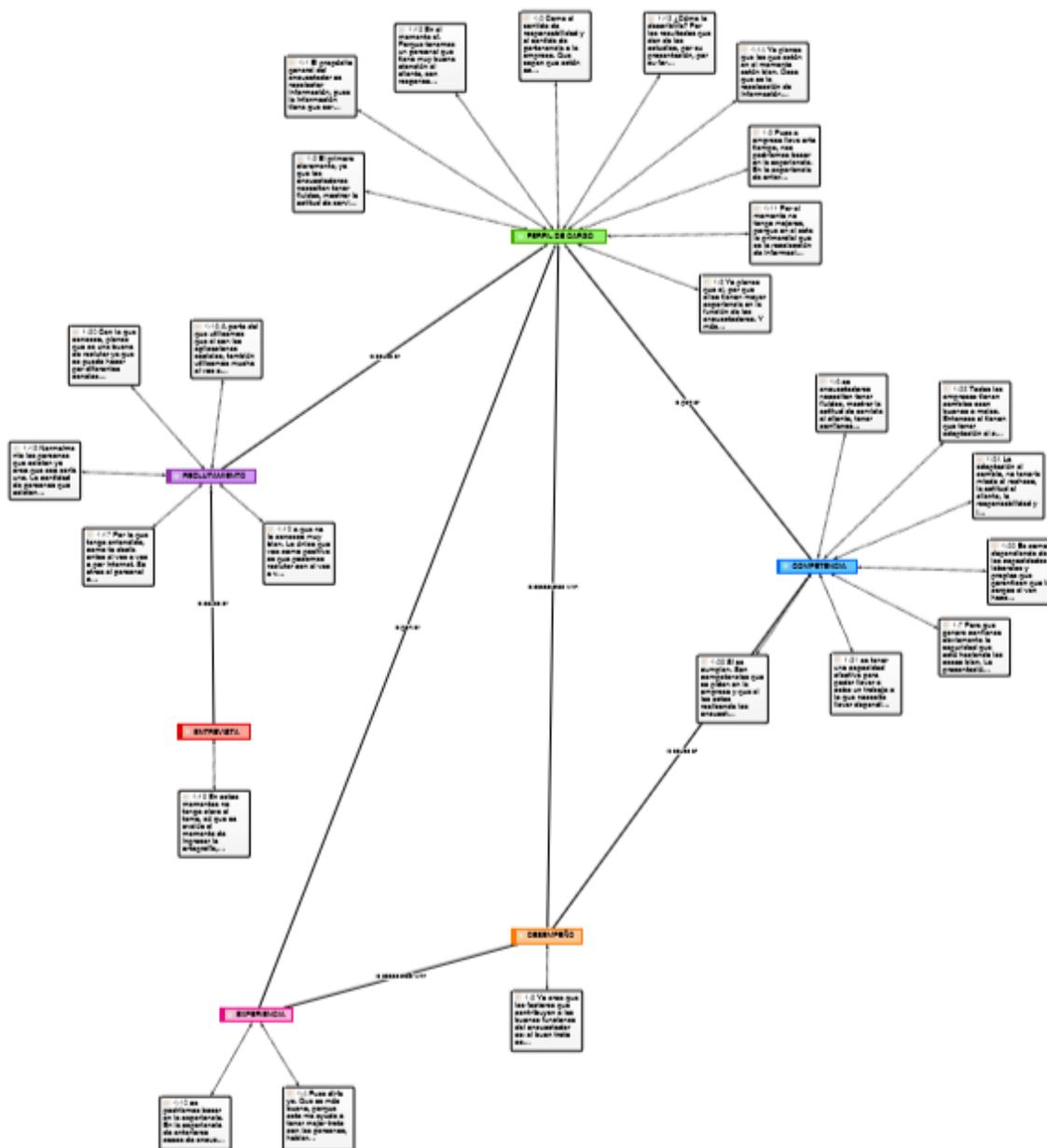
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

trabajando	10	1	0,03%
utilización	12	1	0,03%
utilizado	9	1	0,03%
utilizan	8	1	0,03%
utilizarla	10	1	0,03%
ultima	7	1	0,03%
últimamente	12	1	0,03%
último	7	1	0,03%
único	6	1	0,03%
valor	5	1	0,03%
valora	6	1	0,03%
veo	3	1	0,03%
vestido	7	1	0,03%
viviste	7	1	0,03%

Tabla 1.7: Conteo de Palabras Supervisor de Encuestadores de Campo Personal

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Red semantica Supervisor de Encuestadores de Campo Personal. Ver Imagen 1.4



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Tomando en consideración los resultados de la red semántica en el cargo de supervisor de encuestadores de campo personal se infiere que para la categoría de perfil de cargo es importante contar con la participación del jefe inmediato al momento de su diseño, puesto que tienen el conocimiento y la experiencias sobre las funciones y actividades de cada uno de ellos. Es necesario además tener en cuenta que el propósito principal de los encuestadores es recolectar información clara, precisa y veraz. Por ello es clave para la creación una serie de elementos o características tales como experiencia, responsabilidades, habilidades, competencias, las cuales contribuyan a cumplir el propósito general del cargo de encuestador.

En relación a la categoría de perfil de cargo se observa que es causal de la categoría de reclutamiento, en donde se encuentra que usan varios canales para realizar este proceso, tales como: volantes, voz a voz y portal web, se resalta que estos medios son efectivos porque se logra atraer a la cantidad deseada de personas para participar del proceso de selección. Además por que la información que se brinda a los candidatos es real y consecuente. El reclutamiento resulta ser una causal de la categoría emergente de entrevista donde el participante muestra total desconocimiento en cuanto a los elementos y características que se evalúan en este proceso.

Por otro lado encontramos la categoría de las competencias, la cual es esencial en este proceso y hace parte a la categoría de perfil de cargo de acuerdo a la red semántica. En esta parte se observa una carencia en cuanto a su definición, sin embargo una claridad hacia su importancia para lograr los objetivos dentro de la organización y el cumplimiento con los clientes. Reconociendo el supervisor que la competencia de la adaptación al cambio es importante para enfrentar los nuevos retos en las organizaciones y adicional que es necesario que los empleados cuenten con habilidades como servicio al cliente empatía y buena disposición al momento de realizar las funciones o actividades dentro del cargo.

En cuanto al perfil del cargo se asocian adicionalmente la categoría emergente de desempeño el cual consideran que para desempeñarse de manera exitosa en un cargo se hace necesario tener en cuenta factores que contribuyen a los buenos resultados de las funciones del encuestador como lo son: buenas relaciones interpersonales, incluyendo la comunicación asertiva entre cada uno de los

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

empleados involucrados en el proceso y finalmente la experiencia que hace parte del perfil de cargo y se asocia con el desempeño. La experiencia en este punto es relacionada con las vivencias que los supervisores han tenido como encuestadores y por ello les permite tener mayor asertividad en cuanto a su relación y comprender su labor, sin dejar de lado el objetivo y el propósito de las funciones de los encuestadores.

Nubes de palabras Supervisor de Encuestadores de Campo Personal. Ver Imagen 1.5



Se puede manifestar a partir del análisis de la nube de palabras después de la aplicación de la entrevista semiestructurada a uno de los supervisores que las categoría perfil de cargo es la que cuenta con mayor conocimiento y relación en el proceso de selección de la empresa Invamer S.A.S, seguida de la categoría competencias, la cual es clave y esencial en este proceso. Además se identifica la categoría de reclutamiento, proceso que ha permitido atraer candidatos para realizar los procesos de selección en cada proyecto, por los canales empleados para la divulgación de la oferta.

Se identificaron también tres categorías emergentes experiencia, entrevista y desempeño, con menor información,. Sin embargo se logra captar información valiosa para el proceso de selección.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Conteo de palabras Supervisor de Encuestadores de Campo Personal.

Se realiza el conteo de palabras para establecer la repetición y aparición de las mismas relacionado con el proceso de selección como objeto de estudio. Las palabras de mayor a menor frecuencia se encuentran establecidas en el siguiente cuadro. Ver Tabla 1.8

Word	Length	Count	Percent
personal	8	31	1,45%
encuestador	11	24	1,13%
campo	5	19	0,89%
Cargo	5	19	0,89%
proceso	7	14	0,66%
personas	8	12	0,56%
experiencia	11	11	0,52%
información	12	10	0,47%
encuestadores	13	8	0,38%
entrevista	10	8	0,38%
perfil	6	8	0,38%
acuerdo	7	7	0,33%
competencias	12	7	0,33%
empresa	7	7	0,33%
funciones	9	7	0,33%
momento	7	7	0,33%
Listo	5	6	0,28%
selección	10	6	0,28%
trabajo	7	6	0,28%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

adaptación	11	5	0,23%
candidatos	10	5	0,23%
cliente	7	5	0,23%
forma	5	5	0,23%
realizar	8	5	0,23%
reclutamiento	13	5	0,23%
actitud	7	4	0,19%
actual	6	4	0,19%
cambio	6	4	0,19%
continuación	13	4	0,19%
hacer	5	4	0,19%
investigación	14	4	0,19%
manera	6	4	0,19%
pienso	6	4	0,19%
tiempo	6	4	0,19%
aspectos	8	3	0,14%
confianza	9	3	0,14%
considera	9	3	0,14%
contribuyen	11	3	0,14%
datos	5	3	0,14%
desempeñó	10	3	0,14%
encuesta	8	3	0,14%
exigidos	8	3	0,14%
fluidez	7	3	0,14%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

grupo	5	3	0,14%
hablar	6	3	0,14%
importante	10	3	0,14%
laboral	7	3	0,14%
llevar	6	3	0,14%
muestran	8	3	0,14%
persona	7	3	0,14%
pregunta	8	3	0,14%
problemas	9	3	0,14%
proyecto	8	3	0,14%
realizando	10	3	0,14%
rechazo	7	3	0,14%
siguiente	9	3	0,14%
título	7	3	0,14%
trato	5	3	0,14%
ubicación	10	3	0,14%
vista	5	3	0,14%
adaptarse	9	2	0,09%
adecuado	8	2	0,09%
adelantando	11	2	0,09%
afirmativa	10	2	0,09%
asisten	7	2	0,09%
aspirantes	10	2	0,09%
atraer	6	2	0,09%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

autorización	13	2	0,09%
cambios	7	2	0,09%
capacidad	9	2	0,09%
capacidades	11	2	0,09%
capacitación	13	2	0,09%
características	16	2	0,09%
cargos	6	2	0,09%
claramente	10	2	0,09%
competencia	11	2	0,09%
confidencialidad	16	2	0,09%
conozco	7	2	0,09%
criterios	9	2	0,09%
cumplen	7	2	0,09%
cumplir	7	2	0,09%
definiría	10	2	0,09%
describiría	12	2	0,09%
descriptivo	11	2	0,09%
diría	6	2	0,09%
efectividad	11	2	0,09%
empleados	9	2	0,09%
encuestas	9	2	0,09%
entiende	8	2	0,09%
especialista	12	2	0,09%
estudio	7	2	0,09%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

estudios	8	2	0,09%
evidenciar	10	2	0,09%
factores	8	2	0,09%
general	7	2	0,09%
generar	7	2	0,09%
gente	5	2	0,09%
gestión	8	2	0,09%
humana	6	2	0,09%
idoneidad	9	2	0,09%
internet	8	2	0,09%
jefes	5	2	0,09%
llama	5	2	0,09%
mejoras	7	2	0,09%
necesitan	9	2	0,09%
necesite	8	2	0,09%
observa	7	2	0,09%
obviamente	10	2	0,09%
opiniones	9	2	0,09%
oportuna	8	2	0,09%
organización	13	2	0,09%
paso	4	2	0,09%
piden	5	2	0,09%
presentación	13	2	0,09%
primordial	10	2	0,09%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

pronto	6	2	0,09%
propias	7	2	0,09%
propósito	10	2	0,09%
reclutar	8	2	0,09%
recolección	12	2	0,09%
recolectar	10	2	0,09%
requerimientos	14	2	0,09%
responsabilidad	15	2	0,09%
respuesta	9	2	0,09%
resultados	10	2	0,09%
segundo	7	2	0,09%
sentido	7	2	0,09%
servicio	8	2	0,09%
significativamente	18	2	0,09%
solicita	8	2	0,09%
temas	5	2	0,09%
tenemos	7	2	0,09%
trabajado	9	2	0,09%
utilizada	9	2	0,09%
utilizamos	10	2	0,09%
afectarlo	9	1	0,05%
antiguas	8	1	0,05%
antiguo	7	1	0,05%
aplicaciones	12	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

aplicación	11	1	0,05%
asequibles	10	1	0,05%
aspecto	7	1	0,05%
aspirante	9	1	0,05%
atención	9	1	0,05%
atrae	5	1	0,05%
atrajo	6	1	0,05%
atributos	9	1	0,05%
ayudo	5	1	0,05%
calle	5	1	0,05%
cambiarle	9	1	0,05%
canales	7	1	0,05%
cantidad	8	1	0,05%
capaces	7	1	0,05%
capacitado	10	1	0,05%
caso	4	1	0,05%
casos	5	1	0,05%
certificado	11	1	0,05%
colaboración	13	1	0,05%
competente	10	1	0,05%
comunicación	13	1	0,05%
comunican	9	1	0,05%
comunicarse	11	1	0,05%
confiable	9	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

conjunto	8	1	0,05%
conoce	6	1	0,05%
conocer	7	1	0,05%
conoces	7	1	0,05%
consentimiento	14	1	0,05%
consideraría	13	1	0,05%
constancia	10	1	0,05%
contactarlo	11	1	0,05%
contexto	8	1	0,05%
continuar	9	1	0,05%
contrario	9	1	0,05%
coordinación	13	1	0,05%
correctamente	13	1	0,05%
cualidades	10	1	0,05%
cualificados	12	1	0,05%
cualquier	9	1	0,05%
cumple	6	1	0,05%
cumplimiento	12	1	0,05%
dejan	5	1	0,05%
describir	9	1	0,05%
descripción	12	1	0,05%
desempeña	10	1	0,05%
desempeñar	11	1	0,05%
desempeñarse	13	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

despejen	8	1	0,05%
determínate	12	1	0,05%
diaria	6	1	0,05%
diferentes	10	1	0,05%
difusión	9	1	0,05%
dinámica	9	1	0,05%
disciplina	10	1	0,05%
divulgación	12	1	0,05%
educación	10	1	0,05%
efectiva	8	1	0,05%
elementos	9	1	0,05%
eligen	6	1	0,05%
el reclutamiento	15	1	0,05%
emociones	9	1	0,05%
empresas	8	1	0,05%
encontrar	9	1	0,05%
encuentra	9	1	0,05%
encuentran	10	1	0,05%
encuestado	10	1	0,05%
enfrentar	9	1	0,05%
entendido	9	1	0,05%
entregar	8	1	0,05%
entrego	7	1	0,05%
entrevistado	12	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

entrevistador	13	1	0,05%
especialistas	13	1	0,05%
especialización	16	1	0,05%
específicos	12	1	0,05%
estabilidad	11	1	0,05%
establecido	11	1	0,05%
estrategia	10	1	0,05%
estratégica	12	1	0,05%
estructurar	11	1	0,05%
estudiante	10	1	0,05%
evaluando	9	1	0,05%
evaluar	7	1	0,05%
evalúa	7	1	0,05%
exigidas	8	1	0,05%
exigiendo	9	1	0,05%
existen	7	1	0,05%
exitosa	7	1	0,05%
exitoso	7	1	0,05%
explique	8	1	0,05%
expresarse	10	1	0,05%
extras	6	1	0,05%
extrovertidos	13	1	0,05%
ética	6	1	0,05%
finalizar	9	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

firmarlo	8	1	0,05%
fluida	6	1	0,05%
formato	7	1	0,05%
función	8	1	0,05%
fundamentales	13	1	0,05%
garanticen	10	1	0,05%
garantiza	9	1	0,05%
garantizar	10	1	0,05%
garantizaría	13	1	0,05%
genere	6	1	0,05%
grabada	7	1	0,05%
grabar	6	1	0,05%
grado	5	1	0,05%
grandes	7	1	0,05%
hablando	8	1	0,05%
hacen	5	1	0,05%
hacerle	7	1	0,05%
haciendo	8	1	0,05%
horario	7	1	0,05%
horarios	8	1	0,05%
horas	5	1	0,05%
identificar	11	1	0,05%
igual	5	1	0,05%
implementado	12	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

implementados	13	1	0,05%
importancia	11	1	0,05%
importantes	11	1	0,05%
imprevista	10	1	0,05%
informado	9	1	0,05%
ingresar	8	1	0,05%
inmediato	9	1	0,05%
integrantes	11	1	0,05%
introvertido	12	1	0,05%
introvertidos	13	1	0,05%
invamer	7	1	0,05%
índices	9	1	0,05%
jefe	4	1	0,05%
laborales	9	1	0,05%
labores	7	1	0,05%
largas	6	1	0,05%
leen	4	1	0,05%
leer	4	1	0,05%
legales	7	1	0,05%
leo	3	1	0,05%
ley	3	1	0,05%
llaman	6	1	0,05%
llegar	6	1	0,05%
lleva	5	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

llevados	8	1	0,05%
logra	5	1	0,05%
lograr	6	1	0,05%
malos	5	1	0,05%
manejo	6	1	0,05%
mantienen	9	1	0,05%
mapa	4	1	0,05%
mayor	5	1	0,05%
medio	5	1	0,05%
medios	6	1	0,05%
mejor	5	1	0,05%
mejoramiento	12	1	0,05%
menos	5	1	0,05%
miedo	5	1	0,05%
momentos	8	1	0,05%
mostrar	7	1	0,05%
necesario	9	1	0,05%
neutral	7	1	0,05%
normalmente	11	1	0,05%
nuevamente	10	1	0,05%
objetivo	8	1	0,05%
objetivos	9	1	0,05%
obtener	7	1	0,05%
oferta	6	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

opción	7	1	0,05%
opina	5	1	0,05%
opinión	8	1	0,05%
organizacionales	16	1	0,05%
organizaciones	14	1	0,05%
ortografía	11	1	0,05%
pagos	5	1	0,05%
palabras	8	1	0,05%
parecer	7	1	0,05%
parte	5	1	0,05%
participación	14	1	0,05%
pasado	6	1	0,05%
pedir	5	1	0,05%
pendiente	9	1	0,05%
personales	10	1	0,05%
personalidad	12	1	0,05%
pertenencia	11	1	0,05%
pesado	6	1	0,05%
podríamos	10	1	0,05%
política	9	1	0,05%
poseer	6	1	0,05%
positivo	8	1	0,05%
positivos	9	1	0,05%
potencialmente	14	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

preguntas	9	1	0,05%
presentar	9	1	0,05%
privacidad	10	1	0,05%
probabilidades	14	1	0,05%
procedimientos	14	1	0,05%
pronunciación	14	1	0,05%
proporcionada	13	1	0,05%
proporciones	12	1	0,05%
protección	11	1	0,05%
publico	8	1	0,05%
reacción	9	1	0,05%
realizado	9	1	0,05%
realmente	9	1	0,05%
reingresar	10	1	0,05%
representa	10	1	0,05%
requeridos	10	1	0,05%
requiere	8	1	0,05%
requisitos	10	1	0,05%
resaltar	8	1	0,05%
respectivas	11	1	0,05%
responsables	12	1	0,05%
sabe	4	1	0,05%
sabría	7	1	0,05%
seguridad	9	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

serviría	9	1	0,05%
sirve	5	1	0,05%
sociales	8	1	0,05%
solicitadas	11	1	0,05%
supervisor	10	1	0,05%
supervisores	12	1	0,05%
tema	4	1	0,05%
técnica	8	1	0,05%
tienden	7	1	0,05%
tipo	4	1	0,05%
tímido	7	1	0,05%
tímidos	8	1	0,05%
utilizado	9	1	0,05%
utilizados	10	1	0,05%
utilizan	8	1	0,05%
utilizarla	10	1	0,05%
ultima	7	1	0,05%
único	6	1	0,05%
valores	7	1	0,05%
varias	6	1	0,05%
veraz	5	1	0,05%
verdad	6	1	0,05%
viajes	6	1	0,05%
vinculación	12	1	0,05%

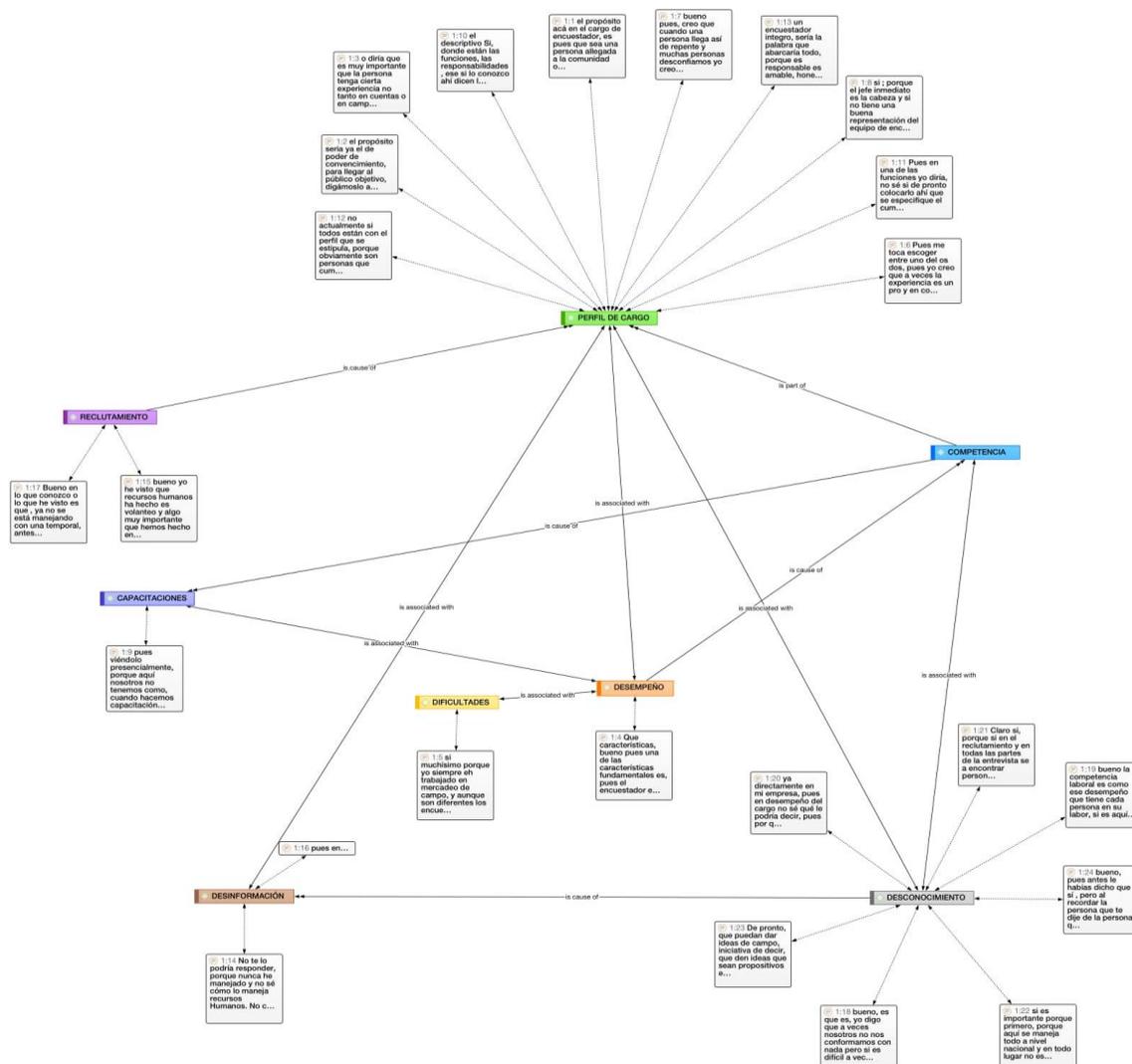
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

vital	5	1	0,05%
-------	---	---	-------

Tabla 1.8 Supervisor Encuestadores de Campo Personal

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Red semántica Supervisor encuestador de campo personal Invamer S.A.S. Ver Imagen 1.6



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la red semántica para el participante supervisor de los encuestadores de campo personal, se identificó que en la categoría perfil de cargo establecida para el desarrollo de la investigación, el participante brinda información desde su conocimiento donde indica que como factor fundamental para el desarrollo del perfil de cargo es indispensable establecer la experiencia y habilidad para ubicarse y desenvolverse a la hora de movilizarse en la ciudad, ya que este requisito debe ser fundamental para el buen desarrollo de su labor. De igual forma otro aspecto importante a resaltar en el perfil de cargo es la responsabilidad de quien va realizar la labor para dar oportuno uso de los elementos como uniforme y carnet, que permiten que sean identificados como funcionarios de Invamer S.A.S, esto generara confianza al momento de abordar a una persona. Dentro de la categoría se destaca en el participante el interés por la elaboración de un perfil de cargo junto con el apoyo del jefe de área de encuestador de campo personal, permitiendo establecer criterios exactos que den paso a la incorporación de nuevos candidatos potencialmente cualificados para la labor a desempeñar, así mismo se encontró en las respuestas brindadas por el participante el interés por señalar y aclara en el perfil de cargo los horarios de trabajo de los encuestadores de cargo, con el fin de establecer relación entre las horas trabajadas y la carga laboral semanal propuesta para el desarrollo de algún proyecto.

Dentro de la categoría perfil de cargo se establece una asociación con una categoría emergente como desempeño, donde se identificó, que la forma de evaluar el desempeño de los encuestadores es reconociendo en las encuestas aplicadas el propósito principal de cada proyecto que entra a la empresa y el buen manejo de los dispositivos, esto garantizara el correcto desempeño de la labor. Teniendo en cuenta de igual forma como categoría emergente las dificultades que el encuestador puede experimentar al desarrollar su labor, tales como el manejo de la gente que se le dificulta colaborar con la resolución de encuestas, el trabajo en un ambiente peligroso como la calle y los horarios extendidos. Por tal razón se establece y se relaciona una tercer categoría emergente como lo es la capacitación, donde se encontró el interés por mejorar el perfil de los encuestadores que ingresan, evaluando al candidato en una situación real de campo su desempeño y forma ejecutar su labor, con el fin identificar dificultades, y potencializar habilidades que generen un buen desempeño en el momento de asumir las funciones como encuestadores de campo personal. Como siguiente categoría en la investigación se encuentro que

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

el reclutamiento en la empresa Invamer se encuentra trabajado desde la bolsa de empleo computrabajo, el voz a voz y por manejo de volantes que permiten difundir la información de la vacante de encuestadores de campo personal, como mejora que el participante evidencia del proceso de reclutamiento se destaca que los procesos de selección son trabajados por el área de recursos humanos, lo que ha originado mayor orden a la hora de incorporar un nuevo candidato a la compañía, ya que anteriormente su manejo era mediante una temporal. Actualmente el proceso de reclutamiento no es del todo una etapa del proceso de selección que permita al área de recurso humano seleccionar mediante criterios establecidos una persona con todas las características necesarias para el cargo.

Como última categoría implementada en la investigación es Competencia, en el transcurso de la entrevista se encontró que el supervisor, no tiene conocimiento de que es una competencia, por tanto emerge dos categorías que son desinformación y desconocimiento, donde se identifica que el participante desconoce el concepto real de competencia ya que para él es tomado como el desempeño que posee una persona en una función determinada, por tal razón no cuenta con conocimientos de que es un proceso de selección de personal por competencias. Así mismo el buen desempeño del encuestador es visto desde su experiencia y estudios únicamente, aislando el concepto de competencia como eje central en el desarrollo de su función. Por consiguiente, el participante identifica como adaptación al cambio esas acciones que se deben realizar el encuestador, como desplazarse a cualquier tipo de lugar en la ciudad ya sea peligroso o no, para cumplir con sus funciones de encuestador. Al preguntar al participante que tipo de competencias debe tener el personal que ingresa a la empresa como encuestador, propone personas innovadoras, propositivas. Para finalizar se identifica desde el desconocimiento y desinformación del proceso de selección implementado hasta el momento por la empresa que el supervisor no tiene claridad en el proceso de selección y en el perfil que se requiere para el cargo de encuestador de campo personal al que desde su función va a dirigir.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Nube de palabras Supervisor encuestador de campo personal Invamer S.A.S. Ver Imagen 1.7



Dentro de la entrevista realizada al supervisor de campo personal de identifica en la nube de palabras que el grado de aparición e información brindada por el participante es alto en la categoría desconocimiento, lo que indica que el participante no posee información clara del proceso de selección majeadado actualmente por la organización Inavamer S.A.S, como segunda categoría con mayor aparición es el perfil de cargo, dentro de ellas se identifican opiniones respecto a que características y criterios debería poseer el perfil de cargo, de igual forma se evidencia que se destaca escaso conocimiento en los proceso de reclutamiento, dificultades a la hora de desempeñar la función de encuestadores de campo personal, desempeño en la labor realizada actualmente por los encuestadores y capacitación, ya que esos procesos no se les genera

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

conexión con el cargo de supervisor, aun cuando son cargos que deben estar conectados para su exitosa práctica.

Conteo de palabras Supervisor Encuestador de Campo Personal Invamer S.A.S

Para concluir se constituye un conteo de palabras donde se determina la frecuencia de aparición de palabras que permite dar relación al fenómeno trabajado en la presente investigación (selección de personal), las palabras de mayor a menor frecuencia se encuentran establecidas en el siguiente cuadro. Ver Tabla 1.9

Word	Length	Count	Percent
Jimmy	6	31	0,92%
persona	7	29	0,86%
campo	5	28	0,83%
personal	8	27	0,80%
encuestador	11	20	0,59%
cargo	5	18	0,53%
personas	8	16	0,48%
desempeño	10	15	0,45%
funciones	9	14	0,42%
proceso	7	14	0,42%
perfil	6	12	0,36%
reclutamiento	13	12	0,36%
empresa	7	10	0,30%
entrevista	10	10	0,30%
ir	2	10	0,30%
podría	7	9	0,27%
laboral	7	8	0,24%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

parte	5	8	0,24%
pregunta	8	8	0,24%
actualmente	11	7	0,21%
competencia	11	7	0,21%
importante	10	7	0,21%
Bogotá	7	6	0,18%
capacitación	13	6	0,18%
competencias	12	6	0,18%
dice	4	6	0,18%
encuestadores	13	6	0,18%
experiencia	11	6	0,18%
fundamental	11	6	0,18%
humanos	7	6	0,18%
propósito	10	6	0,18%
recursos	8	6	0,18%
selección	10	6	0,18%
características	16	5	0,15%
conozco	7	5	0,15%
difícil	8	5	0,15%
equipo	6	5	0,15%
investigación	14	5	0,15%
manera	6	5	0,15%
realizar	8	5	0,15%
temporal	8	5	0,15%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

actual	6	4	0,12%
aspectos	8	4	0,12%
candidatos	10	4	0,12%
dicen	5	4	0,12%
grupo	5	4	0,12%
información	12	4	0,12%
invamer	7	4	0,12%
labor	5	4	0,12%
momento	7	4	0,12%
presentación	13	4	0,12%
primero	7	4	0,12%
problema	8	4	0,12%
pronto	6	4	0,12%
trabajo	7	4	0,12%
actitud	7	3	0,09%
acuerdo	7	3	0,09%
adaptación	11	3	0,09%
aspecto	7	3	0,09%
atención	9	3	0,09%
cliente	7	3	0,09%
cumplen	7	3	0,09%
damos	5	3	0,09%
desconfianza	12	3	0,09%
describa	8	3	0,09%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

descriptivo	11	3	0,09%
elementos	9	3	0,09%
encuesta	8	3	0,09%
entendemos	10	3	0,09%
entiende	8	3	0,09%
entre	5	3	0,09%
estudio	7	3	0,09%
exigidos	8	3	0,09%
forma	5	3	0,09%
fuera	5	3	0,09%
hemos	5	3	0,09%
horario	7	3	0,09%
ideas	5	3	0,09%
inmediato	9	3	0,09%
jefe	4	3	0,09%
listo	5	3	0,09%
llega	5	3	0,09%
mercadeo	8	3	0,09%
mide	4	3	0,09%
muestran	8	3	0,09%
necesitamos	11	3	0,09%
parecer	7	3	0,09%
podemos	7	3	0,09%
poder	5	3	0,09%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

responsable	11	3	0,09%
sur	3	3	0,09%
tipo	4	3	0,09%
visto	5	3	0,09%
adecuado	8	2	0,06%
beneficiar	10	2	0,06%
cambio	6	2	0,06%
captar	6	2	0,06%
compañeros	11	2	0,06%
conoces	7	2	0,06%
considera	9	2	0,06%
continuación	13	2	0,06%
contrario	9	2	0,06%
contratación	13	2	0,06%
contribuyen	11	2	0,06%
convencimiento	14	2	0,06%
criterios	9	2	0,06%
cumple	6	2	0,06%
cumplir	7	2	0,06%
definiría	10	2	0,06%
dejando	7	2	0,06%
después	8	2	0,06%
digámoslo	10	2	0,06%
empleados	9	2	0,06%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

encontrar	9	2	0,06%
entran	6	2	0,06%
entrevistador	13	2	0,06%
escogían	9	2	0,06%
evidenciar	10	2	0,06%
fines	5	2	0,06%
fundamentales	13	2	0,06%
generar	7	2	0,06%
grande	6	2	0,06%
hablamos	8	2	0,06%
hecho	5	2	0,06%
hoja	4	2	0,06%
identificar	11	2	0,06%
inconveniente	13	2	0,06%
inicio	6	2	0,06%
internamente	12	2	0,06%
leer	4	2	0,06%
leo	3	2	0,06%
llama	5	2	0,06%
llegan	6	2	0,06%
logren	6	2	0,06%
maneja	6	2	0,06%
manejando	9	2	0,06%
manejo	6	2	0,06%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

mejorar	7	2	0,06%
miden	5	2	0,06%
miedo	5	2	0,06%
misma	5	2	0,06%
muchas	6	2	0,06%
objetivo	8	2	0,06%
observa	7	2	0,06%
obviamente	10	2	0,06%
oferta	6	2	0,06%
organización	13	2	0,06%
pago	4	2	0,06%
palabras	8	2	0,06%
pasamos	7	2	0,06%
pensaría	9	2	0,06%
plazas	6	2	0,06%
preguntamos	11	2	0,06%
presencial	10	2	0,06%
presencialmente	15	2	0,06%
propias	7	2	0,06%
publico	8	2	0,06%
realmente	9	2	0,06%
requiere	8	2	0,06%
requisito	9	2	0,06%
responsabilidad	15	2	0,06%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

rinden	6	2	0,06%
sabemos	7	2	0,06%
significativamente	18	2	0,06%
tarde	5	2	0,06%
tomen	5	2	0,06%
utilizada	9	2	0,06%
utilizarla	10	2	0,06%
vengan	6	2	0,06%
venir	5	2	0,06%
vista	5	2	0,06%
volanteo	8	2	0,06%
aborda	6	1	0,03%
académicos	11	1	0,03%
adapten	7	1	0,03%
aplicación	11	1	0,03%
asequibles	10	1	0,03%
aspirante	9	1	0,03%
atractivo	9	1	0,03%
atraer	6	1	0,03%
atraído	8	1	0,03%
avanzar	7	1	0,03%
ayuda	5	1	0,03%
barríos	7	1	0,03%
base	4	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

buscar	6	1	0,03%
caguan	6	1	0,03%
callada	7	1	0,03%
cambios	7	1	0,03%
capacidad	9	1	0,03%
capacitado	10	1	0,03%
capacitarlos	12	1	0,03%
capacito	8	1	0,03%
capacítalos	12	1	0,03%
capta	5	1	0,03%
captando	8	1	0,03%
capten	6	1	0,03%
característica	15	1	0,03%
carnet	6	1	0,03%
carta	5	1	0,03%
caso	4	1	0,03%
celular	7	1	0,03%
centro	6	1	0,03%
ciudad	6	1	0,03%
clasificarlos	13	1	0,03%
colaboración	13	1	0,03%
colaborar	9	1	0,03%
colocar	9	1	0,03%
competente	10	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

completaron	11	1	0,03%
comprometidos	13	1	0,03%
compromiso	10	1	0,03%
computrabajo	12	1	0,03%
comunicarse	11	1	0,03%
comunidad	9	1	0,03%
confianza	9	1	0,03%
confidencialidad	16	1	0,03%
conflictiva	11	1	0,03%
conformamos	11	1	0,03%
conocemos	9	1	0,03%
conocer	7	1	0,03%
conocida	8	1	0,03%
conozca	7	1	0,03%
conozcan	8	1	0,03%
conseguir	9	1	0,03%
consentimiento	14	1	0,03%
consideraría	13	1	0,03%
contacto	8	1	0,03%
contexto	8	1	0,03%
contra	6	1	0,03%
contratado	10	1	0,03%
contrato	8	1	0,03%
convencer	9	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

correctamente	13	1	0,03%
corregimientos	14	1	0,03%
cualidades	10	1	0,03%
cuesta	6	1	0,03%
culpa	5	1	0,03%
cumplimiento	12	1	0,03%
datos	5	1	0,03%
debilidades	11	1	0,03%
demoras	7	1	0,03%
dentro	6	1	0,03%
depende	7	1	0,03%
desarrollar	11	1	0,03%
descartar	9	1	0,03%
descartarlos	12	1	0,03%
desconfiamos	12	1	0,03%
desconocido	11	1	0,03%
describiría	12	1	0,03%
descripción	12	1	0,03%
desempeña	10	1	0,03%
desempeñar	11	1	0,03%
desempeñarse	13	1	0,03%
desentiendo	11	1	0,03%
desplazarse	11	1	0,03%
diaria	6	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

dicho	5	1	0,03%
diciendo	8	1	0,03%
diferente	9	1	0,03%
diferentes	10	1	0,03%
difíciles	10	1	0,03%
difusión	9	1	0,03%
digan	5	1	0,03%
dinámica	9	1	0,03%
direcciones	11	1	0,03%
directamente	12	1	0,03%
dispositivo	11	1	0,03%
dispositivos	12	1	0,03%
divulgación	12	1	0,03%
durante	7	1	0,03%
echarle	7	1	0,03%
educación	10	1	0,03%
educar	6	1	0,03%
efectividad	11	1	0,03%
efectivo	8	1	0,03%
ejercidos	9	1	0,03%
empezamos	9	1	0,03%
empiezan	8	1	0,03%
encuentra	9	1	0,03%
encuentran	10	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

encuestado	10	1	0,03%
enfermas	8	1	0,03%
enfrentar	9	1	0,03%
entender	8	1	0,03%
entrego	7	1	0,03%
entrevistado	12	1	0,03%
enunciado	9	1	0,03%
enviar	6	1	0,03%
envían	7	1	0,03%
eps	3	1	0,03%
equilibrar	10	1	0,03%
escoger	7	1	0,03%
escogería	10	1	0,03%
escogerlos	10	1	0,03%
escogieron	10	1	0,03%
escucharlos	11	1	0,03%
especifique	11	1	0,03%
especifico	11	1	0,03%
específicos	12	1	0,03%
estipula	8	1	0,03%
estrategia	10	1	0,03%
estratégica	12	1	0,03%
estrictamente	13	1	0,03%
estructurar	11	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

estudiante	10	1	0,03%
estudios	8	1	0,03%
evaluando	9	1	0,03%
evaluar	7	1	0,03%
evalúan	8	1	0,03%
exigidas	8	1	0,03%
exigiendo	9	1	0,03%
existen	7	1	0,03%
exitosa	7	1	0,03%
expectativa	11	1	0,03%
extras	6	1	0,03%
extrovertidos	13	1	0,03%
éxito	6	1	0,03%
Facebook	8	1	0,03%
factores	8	1	0,03%
familiarizando	14	1	0,03%
fácil	6	1	0,03%
finalizar	9	1	0,03%
fluida	6	1	0,03%
fluidez	7	1	0,03%
formato	7	1	0,03%
garantizar	10	1	0,03%
garantizaría	13	1	0,03%
general	7	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

genere	6	1	0,03%
gente	5	1	0,03%
gestión	8	1	0,03%
grabada	7	1	0,03%
grabarla	8	1	0,03%
gracias	7	1	0,03%
grado	5	1	0,03%
grandes	7	1	0,03%
grupos	6	1	0,03%
guerrilla	9	1	0,03%
gusta	5	1	0,03%
habilidad	9	1	0,03%
habían	7	1	0,03%
habías	7	1	0,03%
hablando	8	1	0,03%
herramienta	11	1	0,03%
hizo	4	1	0,03%
honesta	7	1	0,03%
honesto	7	1	0,03%
hora	4	1	0,03%
horarios	8	1	0,03%
horas	5	1	0,03%
humana	6	1	0,03%
idea	4	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

idoneidad	9	1	0,03%
imaginar	8	1	0,03%
implementación	15	1	0,03%
implementado	12	1	0,03%
implementados	13	1	0,03%
implementar	11	1	0,03%
imprevista	10	1	0,03%
incapacidad	11	1	0,03%
incluso	7	1	0,03%
inconvenientes	14	1	0,03%
independientemente	18	1	0,03%
indica	6	1	0,03%
individualmente	15	1	0,03%
individuo	9	1	0,03%
informado	9	1	0,03%
iniciativa	10	1	0,03%
innovadores	11	1	0,03%
innovar	7	1	0,03%
integral	7	1	0,03%
intermediario	13	1	0,03%
internet	8	1	0,03%
introvertidos	13	1	0,03%
irresponsables	14	1	0,03%
invamer	6	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

integra	8	1	0,03%
labores	7	1	0,03%
leen	4	1	0,03%
legalización	13	1	0,03%
llaman	6	1	0,03%
llegando	8	1	0,03%
logra	5	1	0,03%
lugar	5	1	0,03%
lugares	7	1	0,03%
mandar	6	1	0,03%
manejava	8	1	0,03%
manejado	8	1	0,03%
manejamos	9	1	0,03%
manejar	7	1	0,03%
maneje	6	1	0,03%
manejen	7	1	0,03%
maneo	5	1	0,03%
mañas	6	1	0,03%
marca	5	1	0,03%
mayor	5	1	0,03%
medio	5	1	0,03%
medios	6	1	0,03%
mejoramiento	12	1	0,03%
mejoraría	10	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

mejorarías	11	1	0,03%
meses	5	1	0,03%
mira	4	1	0,03%
miran	5	1	0,03%
muchísimo	10	1	0,03%
muestra	7	1	0,03%
nacional	8	1	0,03%
necesidades	11	1	0,03%
nivel	5	1	0,03%
norte	5	1	0,03%
nueva	5	1	0,03%
nuevas	6	1	0,03%
nuevecito	9	1	0,03%
nuevitos	8	1	0,03%
obtener	7	1	0,03%
obvio	5	1	0,03%
ocasiones	9	1	0,03%
opción	7	1	0,03%
opina	5	1	0,03%
opinión	8	1	0,03%
oportuna	8	1	0,03%
organizaciones	14	1	0,03%
orientados	10	1	0,03%
pagado	6	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

palabra	7	1	0,03%
papel	5	1	0,03%
papeles	7	1	0,03%
parecido	8	1	0,03%
partes	6	1	0,03%
participar	10	1	0,03%
pasado	6	1	0,03%
peligrosas	10	1	0,03%
pendiente	9	1	0,03%
pequeña	8	1	0,03%
perdona	7	1	0,03%
perfecto	8	1	0,03%
personalidad	12	1	0,03%
planeación	11	1	0,03%
plasmarlo	9	1	0,03%
plaza	5	1	0,03%
poblaciones	11	1	0,03%
pobrecito	9	1	0,03%
podamos	7	1	0,03%
podrá	6	1	0,03%
podrán	7	1	0,03%
podremos	8	1	0,03%
políticas	10	1	0,03%
poseer	6	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

positivos	9	1	0,03%
preguntan	9	1	0,03%
pregunto	8	1	0,03%
presentado	10	1	0,03%
presentados	11	1	0,03%
presentan	9	1	0,03%
presentando	11	1	0,03%
presentar	9	1	0,03%
presente	8	1	0,03%
presento	8	1	0,03%
privacidad	10	1	0,03%
probabilidades	14	1	0,03%
problemas	9	1	0,03%
problemita	10	1	0,03%
productividad	13	1	0,03%
propio	6	1	0,03%
propositivos	12	1	0,03%
proyecto	8	1	0,03%
pruebas	7	1	0,03%
puesto	6	1	0,03%
reacción	9	1	0,03%
realiza	7	1	0,03%
realizado	9	1	0,03%
realizan	8	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

realizando	10	1	0,03%
realizarían	12	1	0,03%
recalcar	8	1	0,03%
rechazo	7	1	0,03%
reclutar	8	1	0,03%
recolectar	10	1	0,03%
recomendamos	12	1	0,03%
reconocidas	11	1	0,03%
recordar	8	1	0,03%
relación	9	1	0,03%
renuncia	8	1	0,03%
renuncian	9	1	0,03%
repente	7	1	0,03%
representa	10	1	0,03%
representación	15	1	0,03%
reprocesar	10	1	0,03%
requerimiento	13	1	0,03%
requerimientos	14	1	0,03%
requisitos	10	1	0,03%
resaltar	8	1	0,03%
resaltaría	11	1	0,03%
rescatar	8	1	0,03%
respecto	8	1	0,03%
respetar	8	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

responde	8	1	0,03%
responden	9	1	0,03%
responder	9	1	0,03%
responderte	11	1	0,03%
responsabilidades	17	1	0,03%
respuestas	10	1	0,03%
resuelves	9	1	0,03%
resultados	10	1	0,03%
rezones	7	1	0,03%
saben	5	1	0,03%
sabían	7	1	0,03%
segunda	7	1	0,03%
segundo	7	1	0,03%
seguro	6	1	0,03%
selecciona	10	1	0,03%
servicio	8	1	0,03%
siente	6	1	0,03%
simplemente	11	1	0,03%
sorprendido	11	1	0,03%
sucesivamente	13	1	0,03%
supervisora	11	1	0,03%
tabletas	8	1	0,03%
tardes	6	1	0,03%
tímidos	8	1	0,03%

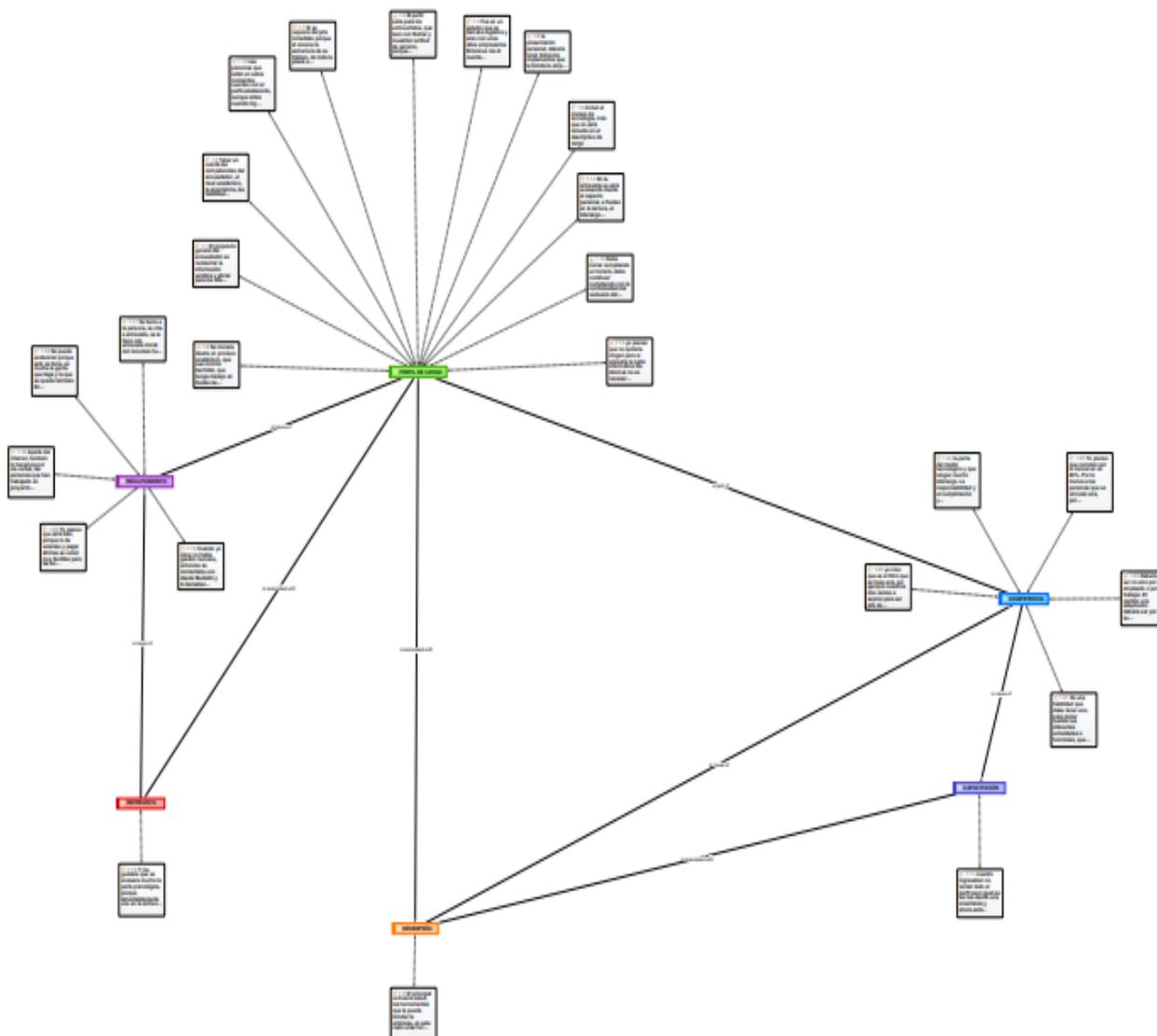
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

título	7	1	0,03%
trabaja	7	1	0,03%
trabajado	9	1	0,03%
trabajamos	10	1	0,03%
trabajarlo	10	1	0,03%
traen	5	1	0,03%
trataba	7	1	0,03%
utilizado	9	1	0,03%
utilizan	8	1	0,03%
ultima	7	1	0,03%
últimos	8	1	0,03%
único	6	1	0,03%
vacantes	8	1	0,03%
vendedores	10	1	0,03%
venimos	7	1	0,03%
verdad	6	1	0,03%
vestidas	8	1	0,03%
viajar	6	1	0,03%
viéndolo	9	1	0,03%
vinculación	12	1	0,03%
vivido	6	1	0,03%
volver	6	1	0,03%
vuelvan	7	1	0,03%
zona	4	1	0,03%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

zonas	5	1	0,03%
-------	---	---	-------

Tabla 1.9: Conteo de Palabras Encuestadores de Campo Personal
Red semántica Supervisor de campo personal Invamer S.A.S. Ve Imagen 1.8



Teniendo en cuenta la red semántica se observa que para el supervisor la categoría perfil de cargo tiene mayor grado de vinculación y reconoce que las funciones de un encuestador deben estar claramente definidas dentro de un perfil, a su vez destaca que se debe garantizar que en su

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

creación se aborde la definición, actividades, conocimientos, experiencia y las condiciones físicas necesarias que debe tener la persona que ocupara el cargo. Se observa que para el supervisor el perfil del cargo es una herramienta clave que debe brindar cuáles son esas funciones específicas y las responsabilidades que le competen al encuestador, proporcionando las habilidades que deben tener para llevar a cabo sus actividades dentro del puesto, vinculando para su elaboración al Jefe del proceso pues sus aportes ayudaran a establecer los requisitos claves para el cargo.

Partiendo de la categoría perfil del cargo se establece una asociación con la categoría reclutamiento, en Invamer este proceso se inicia a partir de que surgen nuevos proyectos y es visto por el supervisor como un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que tiene para cubrir. Para la persona entrevistada el objetivo consiste en atraer candidatos de los cuales se seleccionarán los futuros encuestadores de la organización.

Dentro de la red semántica se vincula la tercera categoría como eje central del perfil del cargo y proceso de reclutamiento, en donde se establece para el supervisor el concepto de competencias, esta categoría la define como una habilidad inherente a las personas que en un determinado momento le permitirán desarrollar diferentes actividades o funciones. Desde esta perspectiva las competencias para el supervisor aportan elementos claves que garantizan la probabilidad de desempeño exitoso en un contexto determinado. Por lo anterior enfatiza y reconoce la importancia que puede tener para el cargo de encuestador medir las competencias de liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, responsabilidad y cumplimiento ya que de ellas depende que los empleados desempeñen y cumplan con los objetivos de su cargo.

Dentro del proceso de entrevista se logró identificar categorías emergentes las cuales se implementaron en el desarrollo de la investigación y se lograron asociar al proceso de selección; estas categorías son: entrevista, desempeño y capacitación; para el supervisor la fase más importante dentro del proceso de selección es la entrevista porque es través de este proceso en donde se recolecta la mayor cantidad de información posible que confirmaría el ajuste de los candidatos al cargo. De igual manera resalta que es necesario aplicar técnicas o pruebas que

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

permitan diferenciar a los candidatos por lo que cada uno sabe desempeñar en el ámbito laboral, y ve la necesidad de evaluar el aspecto psicológico de los candidatos, que lleven a determinar la adaptabilidad de la persona al cargo y el desempeño que puede llegar a tener en el cargo. En relación a la capacitación esta categoría es vista por el entrevistado como un aprendizaje que debe ser impartido al personal que desempeñara las labores determinadas, esto con el objetivo de aumentar los conocimientos y optimizar el desempeño de las labores propias del cargo de encuestador.

Nube de palabras Supervisor de Campo Personal Invamer S.A.S. Ver Imagen 1.9



Se puede evidenciar en la estructura de la nube de palabras como resultado de la entrevista realizada al Supervisor de Campo Personal, que la categoría que cuenta con mayor inferencia y

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

relación en el proceso de selección de la empresa Invamer S.A.S para el cargo de encuestador de campo personal, es el perfil de cargo, y de igual forma atribuye importancia a la categoría de reclutamiento y enfatiza que el objetivo de este proceso consiste en atraer candidatos de los cuales se seleccionarán los futuros encuestadores de la organización. En cuanto a la categoría de competencia se destaca la relevancia que puede llegar a tener para garantizar el desempeño óptimo en un cargo determinado.

A su vez se logra identificar tres categorías emergentes proporcionadas por el participante, las cuales se implementaron en el desarrollo de la investigación por estar vinculadas al proceso de selección estas son: desempeño y entrevista.

Conteo de palabras Supervisor de Campo Personal Invamer S.A.S

A través del proceso de conteo de palabras se logró establecer la frecuencia de aparición de palabras que tienen relación al fenómeno investigado; las palabras de mayor a menor frecuencia se encuentran evidenciadas en el siguiente cuadro. Ver Tabla 1.10

Word	Length	Count	Percent
personal	8	31	1,50%
cargo	5	21	1,02%
campo	5	20	0,97%
encuestador	11	19	0,92%
proceso	7	16	0,78%
empresa	7	12	0,58%
perfil	6	12	0,58%
entrevista	10	11	0,53%
experiencia	11	8	0,39%
información	12	8	0,39%
personas	8	8	0,39%
competencia	11	7	0,34%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

persona	7	7	0,34%
funciones	9	6	0,29%
reclutamiento	13	6	0,29%
selección	10	6	0,29%
trabajo	7	6	0,29%
actualmente	11	5	0,24%
candidatos	10	5	0,24%
fluidez	7	5	0,24%
internet	8	5	0,24%
laboral	7	5	0,24%
listo	5	5	0,24%
puede	5	5	0,24%
realizar	8	5	0,24%
también	8	5	0,24%
actitud	7	4	0,19%
actual	6	4	0,19%
acuerdo	7	4	0,19%
adaptación	11	4	0,19%
aspectos	8	4	0,19%
competencias	12	4	0,19%
continuación	13	4	0,19%
datos	5	4	0,19%
diferentes	10	4	0,19%
gestión	8	4	0,19%
humana	6	4	0,19%
jefe	4	4	0,19%
manera	6	4	0,19%
muestran	8	4	0,19%
pienso	6	4	0,19%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

punto	5	4	0,19%
vista	5	4	0,19%
académico	10	3	0,15%
buen	4	3	0,15%
cambio	6	3	0,15%
conoce	6	3	0,15%
conocimiento	12	3	0,15%
considera	9	3	0,15%
descriptivo	11	3	0,15%
desempeño	10	3	0,15%
estudio	7	3	0,15%
evidenciar	10	3	0,15%
exigidos	8	3	0,15%
forma	5	3	0,15%
grupo	5	3	0,15%
herramientas	12	3	0,15%
investigación	14	3	0,15%
medina	6	3	0,15%
necesario	9	3	0,15%
personales	10	3	0,15%
presentación	13	3	0,15%
proyecto	8	3	0,15%
puedan	6	3	0,15%
puesto	6	3	0,15%
servicio	8	3	0,15%
siempre	7	3	0,15%
adecuado	8	2	0,10%
aspecto	7	2	0,10%
aspirantes	10	2	0,10%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

atraer	6	2	0,10%
autorización	13	2	0,10%
buenas	5	2	0,10%
buenos	6	2	0,10%
características	16	2	0,10%
cliente	7	2	0,10%
contribuyen	11	2	0,10%
criterios	9	2	0,10%
cumplen	7	2	0,10%
cumpliendo	10	2	0,10%
cumplimiento	12	2	0,10%
dando	5	2	0,10%
definiría	10	2	0,10%
describa	8	2	0,10%
descripción	12	2	0,10%
diferente	9	2	0,10%
empleados	9	2	0,10%
encuestadores	13	2	0,10%
entiende	8	2	0,10%
estudios	8	2	0,10%
evaluando	9	2	0,10%
evidencia	9	2	0,10%
extrovertidos	13	2	0,10%
filtro	6	2	0,10%
general	7	2	0,10%
gente	5	2	0,10%
habilidad	9	2	0,10%
importante	10	2	0,10%
iniciar	7	2	0,10%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

inmediato	9	2	0,10%
lectura	7	2	0,10%
leen	4	2	0,10%
leer	4	2	0,10%
liderazgo	9	2	0,10%
llama	5	2	0,10%
llega	5	2	0,10%
lleva	5	2	0,10%
manejo	6	2	0,10%
medio	5	2	0,10%
momento	7	2	0,10%
observa	7	2	0,10%
oferta	6	2	0,10%
organización	13	2	0,10%
plaza	5	2	0,10%
poder	5	2	0,10%
pregunta	8	2	0,10%
principal	9	2	0,10%
propósito	10	2	0,10%
protección	11	2	0,10%
recolectar	10	2	0,10%
requiere	8	2	0,10%
responsabilidad	15	2	0,10%
significativamente	18	2	0,10%
siguen	6	2	0,10%
siguiente	9	2	0,10%
socializar	10	2	0,10%
solicita	8	2	0,10%
tecnológicas	13	2	0,10%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

aborda	6	1	0,05%
actividades	11	1	0,05%
actuales	8	1	0,05%
adelantando	11	1	0,05%
adelantar	9	1	0,05%
adelante	8	1	0,05%
afiches	7	1	0,05%
afirmativa	10	1	0,05%
altos	5	1	0,05%
ambiental	9	1	0,05%
anexaría	9	1	0,05%
aplicación	11	1	0,05%
aportaría	10	1	0,05%
asequibles	10	1	0,05%
asistente	9	1	0,05%
aspirante	9	1	0,05%
aspirar	7	1	0,05%
bachiller	9	1	0,05%
bolsas	6	1	0,05%
brinda	6	1	0,05%
brindaban	9	1	0,05%
brindar	7	1	0,05%
bueno	5	1	0,05%
calificado	10	1	0,05%
calle	5	1	0,05%
cambios	7	1	0,05%
capaces	7	1	0,05%
capacitado	10	1	0,05%
carácter	9	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

cargos	6	1	0,05%
carnet	6	1	0,05%
certificado	11	1	0,05%
chaquetas	9	1	0,05%
cita	4	1	0,05%
coherente	9	1	0,05%
colaboración	13	1	0,05%
comenzar	8	1	0,05%
competente	10	1	0,05%
comportamiento	14	1	0,05%
comunicarse	11	1	0,05%
confianza	9	1	0,05%
confianzado	11	1	0,05%
confidencialidad	16	1	0,05%
conjunto	8	1	0,05%
conoces	7	1	0,05%
conozco	7	1	0,05%
consideraría	13	1	0,05%
consiste	8	1	0,05%
contactaba	10	1	0,05%
contactar	9	1	0,05%
contactarlo	11	1	0,05%
contexto	8	1	0,05%
continuar	9	1	0,05%
contrario	9	1	0,05%
contratación	13	1	0,05%
coordinación	13	1	0,05%
correctamente	13	1	0,05%
correo	6	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

creíble	8	1	0,05%
cualificados	12	1	0,05%
cumplas	7	1	0,05%
cumple	6	1	0,05%
cumplido	8	1	0,05%
cumplir	7	1	0,05%
desconfianza	12	1	0,05%
desconocido	11	1	0,05%
describir	9	1	0,05%
describiría	12	1	0,05%
desempeña	10	1	0,05%
desempeñarse	13	1	0,05%
determinante	12	1	0,05%
difusión	9	1	0,05%
dinámica	9	1	0,05%
divulgación	12	1	0,05%
documentos	10	1	0,05%
efectividad	11	1	0,05%
eficaz	6	1	0,05%
ejemplo	7	1	0,05%
elementos	9	1	0,05%
embargo	7	1	0,05%
empleado	8	1	0,05%
empleos	7	1	0,05%
empresarios	11	1	0,05%
encontrar	9	1	0,05%
encuentra	9	1	0,05%
encuentran	10	1	0,05%
encuesta	8	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

encuestado	10	1	0,05%
enfrentar	9	1	0,05%
enseñanza	10	1	0,05%
entrega	7	1	0,05%
entrevistado	12	1	0,05%
entrevistador	13	1	0,05%
específicos	12	1	0,05%
establecido	11	1	0,05%
estrategia	10	1	0,05%
estratégica	12	1	0,05%
estructura	10	1	0,05%
estructurar	11	1	0,05%
estudiante	10	1	0,05%
evaluar	7	1	0,05%
evaluara	8	1	0,05%
evalúan	8	1	0,05%
exámenes	9	1	0,05%
exige	5	1	0,05%
exigidas	8	1	0,05%
exigiendo	9	1	0,05%
exigir	6	1	0,05%
existen	7	1	0,05%
exitosa	7	1	0,05%
exitoso	7	1	0,05%
explicándole	13	1	0,05%
explique	8	1	0,05%
facilitas	9	1	0,05%
factor	6	1	0,05%
factores	8	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

favor	5	1	0,05%
firmes	6	1	0,05%
fluida	6	1	0,05%
formato	7	1	0,05%
funciona	8	1	0,05%
fundamentales	13	1	0,05%
garantizaría	13	1	0,05%
generar	7	1	0,05%
grado	5	1	0,05%
grandes	7	1	0,05%
gustaría	9	1	0,05%
habilidades	11	1	0,05%
hora	4	1	0,05%
horario	7	1	0,05%
humanos	7	1	0,05%
ideas	5	1	0,05%
identificar	11	1	0,05%
idiomas	7	1	0,05%
idoneidad	9	1	0,05%
implementado	12	1	0,05%
implementados	13	1	0,05%
implementos	11	1	0,05%
imprevista	10	1	0,05%
incluido	8	1	0,05%
incluir	7	1	0,05%
indagar	7	1	0,05%
influye	7	1	0,05%
informado	9	1	0,05%
informática	12	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

ingresaban	10	1	0,05%
ingresan	8	1	0,05%
inicial	7	1	0,05%
inicialmente	12	1	0,05%
iniciaría	10	1	0,05%
inicie	6	1	0,05%
inmediata	9	1	0,05%
integrantes	11	1	0,05%
introvertidos	13	1	0,05%
invamer	7	1	0,05%
laborales	9	1	0,05%
labores	7	1	0,05%
lamentablemente	15	1	0,05%
ley	3	1	0,05%
llamaba	7	1	0,05%
llamaban	8	1	0,05%
llena	5	1	0,05%
logística	10	1	0,05%
logra	5	1	0,05%
lograr	6	1	0,05%
margen	6	1	0,05%
medios	6	1	0,05%
mejoramiento	12	1	0,05%
mejoras	7	1	0,05%
médicos	8	1	0,05%
mínimo	7	1	0,05%
momentos	8	1	0,05%
necesaria	9	1	0,05%
ningún	7	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

nivel	5	1	0,05%
normatividad	12	1	0,05%
nueva	5	1	0,05%
nuevamente	10	1	0,05%
objetivos	9	1	0,05%
obtener	7	1	0,05%
office	6	1	0,05%
opción	7	1	0,05%
opina	5	1	0,05%
opinión	8	1	0,05%
organizacionales	16	1	0,05%
organizaciones	14	1	0,05%
palabras	8	1	0,05%
paquete	7	1	0,05%
participación	14	1	0,05%
pegar	5	1	0,05%
perdería	9	1	0,05%
perfiles	8	1	0,05%
personalidad	12	1	0,05%
podría	7	1	0,05%
política	9	1	0,05%
poseer	6	1	0,05%
positivos	9	1	0,05%
potencialmente	14	1	0,05%
preguntas	9	1	0,05%
presentar	9	1	0,05%
primero	7	1	0,05%
privacidad	10	1	0,05%
probabilidades	14	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

problemas	9	1	0,05%
procedimientos	14	1	0,05%
progresiva	10	1	0,05%
propias	7	1	0,05%
proporciones	12	1	0,05%
proyectos	9	1	0,05%
psicológica	12	1	0,05%
publicaciones	13	1	0,05%
pueda	5	1	0,05%
puedes	6	1	0,05%
puerta	6	1	0,05%
publico	8	1	0,05%
raciocinio	10	1	0,05%
reacción	9	1	0,05%
real	4	1	0,05%
realizado	9	1	0,05%
realizan	8	1	0,05%
rechazar	8	1	0,05%
rechazo	7	1	0,05%
recolección	12	1	0,05%
recomendaciones	15	1	0,05%
recursos	8	1	0,05%
representa	10	1	0,05%
requeridos	10	1	0,05%
requerimientos	14	1	0,05%
requisito	9	1	0,05%
requisitos	10	1	0,05%
resalta	7	1	0,05%
resaltar	8	1	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

respectivas	11	1	0,05%
respuesta	9	1	0,05%
resultados	10	1	0,05%
satisfaga	9	1	0,05%
simplemente	11	1	0,05%
situaciones	11	1	0,05%
sola	4	1	0,05%
solicitadas	11	1	0,05%
sonríe	7	1	0,05%
soportado	9	1	0,05%
subsistencia	12	1	0,05%
sucede	6	1	0,05%
tecnología	11	1	0,05%
tecnológico	12	1	0,05%
tecnólogo	10	1	0,05%
tema	4	1	0,05%
tipo	4	1	0,05%
titulado	8	1	0,05%
tímidos	8	1	0,05%
trabajado	9	1	0,05%
trabajar	8	1	0,05%
utilizada	9	1	0,05%
utilizado	9	1	0,05%
utilizan	8	1	0,05%
utilizar	8	1	0,05%
verbal	6	1	0,05%
verídica	9	1	0,05%
vestuario	9	1	0,05%
viajan	6	1	0,05%

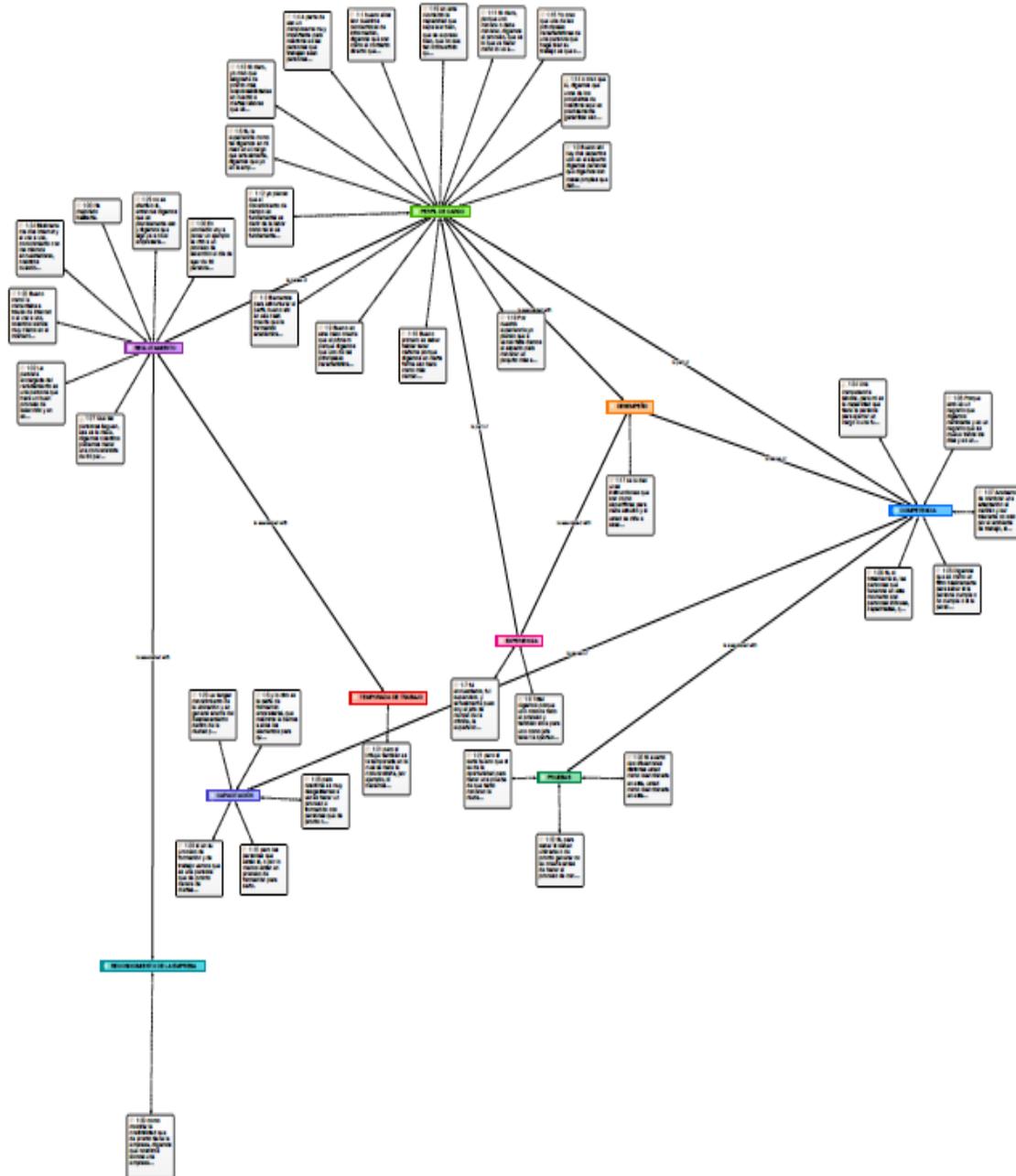
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

vinculación	12	1	0,05%
vinculan	8	1	0,05%
vida	4	1	0,05%
volantes	8	1	0,05%
volvió	7	1	0,05%

Tabla 1.10. Conteo de Palabras Supervisor Encuestadores de Campo Personal

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Red semántica Jefe de área encuestadores de campo Invamer S.A.S. Ver Imagen 1.10



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Al realizar el análisis respectivo de los resultados obtenidos de la red semántica correspondiente al Jefe de área de encuestadores de campo, se evidencia que es una persona que cuenta con un conocimiento amplio de la gestión que realiza el encuestador de campo, pues como se identifica en las categorías resultantes, para él la experiencia es fundamental para el buen ejercicio de este cargo, debido a que el ejerció esta labor en sus inicios en la compañía, luego fue supervisor y ahora es jefe del área. Bajo los resultados encontrados se logra evidenciar que el jefe de área tiene claros los requerimientos con la cuales debe contar el perfil del cargo y es esta categoría la predominante en la red semántica, es consiente que se debe rediseñar el perfil existente, para así poder contar con personal acorde con lo requerido, esto dará como resultado la obtención de trabajadores más idóneos para realizar la tarea asignada y esto repercutirá positivamente en los porcentajes de rotación de la compañía.

Analizando la categoría predominante en esta red semántica se puede concluir que para el jefe del área, un correcto diseño del perfil del cargo requerido será la mejor manera de optimizar el proceso implementado, para él, este perfil debe tener claro las competencias con las cuales debe contar un aspirante y es por ende que se relaciona de manera importante con el proceso de reclutamiento, y es precisamente esta la segunda categoría que se destaca en los resultados arrojados en la red semántica. Para el jefe del área, el Proceso de reclutamiento debe aplicar filtros adecuados con el fin de determinar esas competencias vitales y necesarias para una persona que aspire a este cargo.

Como tercera categoría la red semántica resalta las competencias requeridas como el pilar del éxito para aquellas personas que deseen realizar la labor de encuestadores de campo, en donde la experiencia, la comunicación verbal y no verbal, la habilidad para interactuar con el cliente objetivo, el carisma, la responsabilidad y el cumplimiento, son aspectos necesarios los cuales deben tenerse en cuenta en el proceso de reclutamiento. Igualmente se identificó que para el jefe del área, el encuestador debe ser una persona íntegra y honesta, ya que debe recolectar y manejar información confidencial la cual será el insumo que se entregara al cliente final, además debe contar con la competencia de tolerancia a la frustración debido a que en muchas ocasiones obtendrá un no como respuesta cuando desee realizar una encuesta a una persona extraña y el poder superar esta situación asegurara el éxito en su tarea y finalmente destaca la adaptación al cambio como una competencia indispensable por la dinámica cambiante en los proyectos que deben ejecutar.

Dentro de la entrevista realizada se pueden destacar varios aspectos importantes, el primero es que se nota la experiencia y el conocimiento de este participante sobre la razón de ser de la compañía ya que tiene claras las competencias con las cuales debe contar los aspirantes, tiene una visión holística de esta

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

organización y reconoce que el perfil actual presenta algunas falencias, las cuales se ven expresados en que algunos procesos de reclutamientos no son tan exitosos como se esperan y por ende se termina contratando a candidatos que no cumplen con la idoneidad para este cargo.

Nube de palabras Jefe de área encuestadores de campo Invamer S.A.S. Ver Imagen 1.11



Al analizar la nube de palabras como resultado de la encuesta realizada al Jefe de área de los encuestadores de campo, se evidencia que las categorías que cuenta con mayor conocimiento y relación en el proceso de selección de la empresa Invamer S.A.S, son el perfil de cargo, el proceso de reclutamiento y las competencias, así mismo se destacan algunas categorías emergentes como lo son la experiencias y el desempeño. Con este ejercicio se puede concluir que para el jefe del área contar con un correcto diseño del perfil impactara positivamente a los objetivos esperados del área, ya que poseer con un perfil Correctamente diseñado, contribuirá a que el proceso de reclutamiento tenga una directriz más clara hacía lo que se quiere buscar y sobretodo que competencias son las requeridas al momento de contratar un nuevo personal.

En esta nube de palabras se destaca la categoría emergente relacionada a la capacitación, puesto que para el Jefe del área es necesario una formación constante y estar actualizando a los empleados permanentemente con el fin de estandarizar los procesos y que todos los empleados tengan claro e identifiquen los objetivos que se quieren alcanzar con cada proyecto.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

CONTEO DE PALABRAS PARTICIPANTE 5 JEFE DE AREA ENCUESTADORES DE CAMPO PERSONAL

En este conteo de palabras se evidencian la frecuencia en la que el participante relaciona esta palabras con el fenómeno investigado, se destacan algunas que toman relevancia en los ejercicios anteriormente analizados, como son el Cargo, la experiencia, la labor a desempeñar, la Formación, el perfil y la selección. Ver Tabla 1.11

Word	Length	Count	Percent
personas	8	42	0,99%
proceso	7	38	0,90%
personal	8	32	0,76%
cargo	5	29	0,69%
encuestador	11	26	0,61%
persona	7	26	0,61%
campo	5	23	0,54%
empresa	7	16	0,38%
labor	5	15	0,35%
experiencia	11	14	0,33%
información	12	14	0,33%
selección	10	14	0,33%
trabajo	7	14	0,33%
formación	10	11	0,26%
perfil	6	11	0,26%
actualmente	11	10	0,24%
capacidad	9	9	0,21%
funciones	9	8	0,19%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

reclutamiento	13	8	0,19%
entrevista	10	7	0,17%
ambiente	8	6	0,14%
básicamente	12	6	0,14%
características	16	6	0,14%
caso	4	6	0,14%
convocatoria	12	6	0,14%
datos	5	6	0,14%
forma	5	6	0,14%
fundamental	11	6	0,14%
importante	10	6	0,14%
realmente	9	6	0,14%
saber	5	6	0,14%
trabajar	8	6	0,14%
aspectos	8	5	0,12%
candidatos	10	5	0,12%
encuestadores	13	5	0,12%
estudio	7	5	0,12%
gente	5	5	0,12%
interactuar	11	5	0,12%
internet	8	5	0,12%
investigación	14	5	0,12%
laboral	7	5	0,12%
oportunidad	11	5	0,12%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

rechazo	7	5	0,12%
acuerdo	7	4	0,09%
adaptación	11	4	0,09%
bastante	8	4	0,09%
capacitado	10	4	0,09%
cliente	7	4	0,09%
compañía	10	4	0,09%
cumplimiento	12	4	0,09%
describa	8	4	0,09%
distintas	9	4	0,09%
espacio	7	4	0,09%
filtro	6	4	0,09%
garantizar	10	4	0,09%
labores	7	4	0,09%
objetivo	8	4	0,09%
propias	7	4	0,09%
público	8	4	0,09%
realizar	8	4	0,09%
requerimientos	14	4	0,09%
actual	6	3	0,07%
calle	5	3	0,07%
casos	5	3	0,07%
ciertas	7	3	0,07%
competencia	11	3	0,07%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

competencias	12	3	0,07%
conocimiento	12	3	0,07%
considera	9	3	0,07%
contacto	8	3	0,07%
cumple	6	3	0,07%
desempeño	10	3	0,07%
distintos	9	3	0,07%
elementos	9	3	0,07%
empleo	6	3	0,07%
empresarial	11	3	0,07%
estrategia	10	3	0,07%
exigidos	8	3	0,07%
exitosa	7	3	0,07%
exitoso	7	3	0,07%
fácil	6	3	0,07%
formato	7	3	0,07%
función	8	3	0,07%
generar	7	3	0,07%
jefe	4	3	0,07%
les	3	3	0,07%
llegaban	8	3	0,07%
llegan	6	3	0,07%
mejor	5	3	0,07%
negocio	7	3	0,07%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

nivel	5	3	0,07%
opción	7	3	0,07%
personales	10	3	0,07%
precisamente	12	3	0,07%
refiero	7	3	0,07%
requisitos	10	3	0,07%
servicio	8	3	0,07%
temporal	8	3	0,07%
trabaje	7	3	0,07%
ubicarse	8	3	0,07%
adecuado	8	2	0,05%
adelantando	11	2	0,05%
afirmativa	10	2	0,05%
asequibles	10	2	0,05%
asignar	7	2	0,05%
aspecto	7	2	0,05%
atraer	6	2	0,05%
autorización	13	2	0,05%
bajo	4	2	0,05%
base	4	2	0,05%
calidad	7	2	0,05%
cambio	6	2	0,05%
cambios	7	2	0,05%
capacidades	11	2	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

capturar	8	2	0,05%
ciudad	6	2	0,05%
competente	10	2	0,05%
completamente	13	2	0,05%
compromiso	10	2	0,05%
confiable	9	2	0,05%
confianza	9	2	0,05%
confidencial	12	2	0,05%
contribuyen	11	2	0,05%
criterios	9	2	0,05%
definiría	10	2	0,05%
descriptivo	11	2	0,05%
desempeñar	11	2	0,05%
diferentes	10	2	0,05%
dificultades	12	2	0,05%
efectivo	8	2	0,05%
empleados	9	2	0,05%
encuentra	9	2	0,05%
enriquecedor	12	2	0,05%
equipo	6	2	0,05%
estructurar	11	2	0,05%
evidenciar	10	2	0,05%
excelente	9	2	0,05%
explicarles	11	2	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

fluida	6	2	0,05%
fluidez	7	2	0,05%
garantizamos	12	2	0,05%
garantizando	12	2	0,05%
general	7	2	0,05%
identificar	11	2	0,05%
idóneas	8	2	0,05%
inclusive	9	2	0,05%
instrucciones	13	2	0,05%
leer	4	2	0,05%
ley	3	2	0,05%
llegar	6	2	0,05%
lleguen	7	2	0,05%
medio	5	2	0,05%
mejorado	8	2	0,05%
observa	7	2	0,05%
obviamente	10	2	0,05%
opinión	8	2	0,05%
organización	13	2	0,05%
participación	14	2	0,05%
política	9	2	0,05%
pregunta	8	2	0,05%
preparada	9	2	0,05%
presentado	10	2	0,05%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

presentar	9	2	0,05%
problemas	9	2	0,05%
procedimientos	14	2	0,05%
protección	11	2	0,05%
prueba	6	2	0,05%
recolectar	10	2	0,05%
reconocida	10	2	0,05%
respuesta	9	2	0,05%
sentido	7	2	0,05%
significativamente	18	2	0,05%
situaciones	11	2	0,05%
tiempo	6	2	0,05%
tolerante	9	2	0,05%
trabajan	8	2	0,05%
viajar	6	2	0,05%
aborda	6	1	0,02%
acabamos	8	1	0,02%
académica	10	1	0,02%
académicos	11	1	0,02%
actitud	7	1	0,02%
actuales	8	1	0,02%
adapte	6	1	0,02%
adecuada	8	1	0,02%
adecuando	9	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

alta	4	1	0,02%
antecedentes	12	1	0,02%
anterior	8	1	0,02%
anteriormente	13	1	0,02%
aplicación	11	1	0,02%
aporte	6	1	0,02%
aprendiendo	11	1	0,02%
aptas	5	1	0,02%
asignarle	9	1	0,02%
asigne	6	1	0,02%
asignen	7	1	0,02%
asimilen	8	1	0,02%
asistirían	11	1	0,02%
aspirante	9	1	0,02%
aspirantes	10	1	0,02%
avanzado	8	1	0,02%
bachiller	9	1	0,02%
bases	5	1	0,02%
básicos	8	1	0,02%
brinda	6	1	0,02%
brindamos	9	1	0,02%
bus	3	1	0,02%
buscan	6	1	0,02%
cambiante	9	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

capaces	7	1	0,02%
capacitada	10	1	0,02%
capaz	5	1	0,02%
captar	6	1	0,02%
carácter	9	1	0,02%
carece	6	1	0,02%
carisma	7	1	0,02%
casó	5	1	0,02%
cercana	7	1	0,02%
certificado	11	1	0,02%
chispa	6	1	0,02%
cierta	6	1	0,02%
clientes	8	1	0,02%
colaboración	13	1	0,02%
compleja	8	1	0,02%
componente	10	1	0,02%
comprometen	11	1	0,02%
comunicarse	11	1	0,02%
concerniente	12	1	0,02%
confidencialidad	16	1	0,02%
conjunto	8	1	0,02%
conseguir	9	1	0,02%
consideraría	13	1	0,02%
contactarlo	11	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

contexto	8	1	0,02%
continuación	13	1	0,02%
continuar	9	1	0,02%
continúan	10	1	0,02%
contratación	13	1	0,02%
convocaron	10	1	0,02%
coordinación	13	1	0,02%
correctamente	13	1	0,02%
cotidiana	9	1	0,02%
credibilidad	12	1	0,02%
cualificados	12	1	0,02%
cuesta	6	1	0,02%
culturas	8	1	0,02%
cumpla	6	1	0,02%
cumplan	7	1	0,02%
cumplen	7	1	0,02%
cumpliendo	10	1	0,02%
cumplimento	11	1	0,02%
cumplió	8	1	0,02%
cumplir	7	1	0,02%
decisión	9	1	0,02%
dependiendo	11	1	0,02%
depositando	11	1	0,02%
desarrollar	11	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

descartando	11	1	0,02%
descartarlos	12	1	0,02%
desconfianza	12	1	0,02%
desconocido	11	1	0,02%
describir	9	1	0,02%
describiría	12	1	0,02%
descripción	12	1	0,02%
desempeña	10	1	0,02%
desempeñado	12	1	0,02%
desempeñando	13	1	0,02%
desempeñarse	13	1	0,02%
desempeñas	11	1	0,02%
desgastantes	12	1	0,02%
desplazamiento	14	1	0,02%
determinante	12	1	0,02%
diario	6	1	0,02%
dificultad	10	1	0,02%
dificultar	10	1	0,02%
difusión	9	1	0,02%
dinámica	9	1	0,02%
direcciones	11	1	0,02%
directo	7	1	0,02%
dirigirse	9	1	0,02%
divulgación	12	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

efectividad	11	1	0,02%
efectos	7	1	0,02%
embargo	7	1	0,02%
empresariales	13	1	0,02%
empresas	8	1	0,02%
encargada	9	1	0,02%
encontrados	11	1	0,02%
encontrar	9	1	0,02%
encontrábamos	14	1	0,02%
encuentran	10	1	0,02%
encuesta	8	1	0,02%
encuestado	10	1	0,02%
encuestas	9	1	0,02%
enfrentada	10	1	0,02%
enfrentar	9	1	0,02%
enfrentarlo	11	1	0,02%
enfrentas	9	1	0,02%
enmarcada	9	1	0,02%
enriquecedora	13	1	0,02%
entrevistado	12	1	0,02%
entrevistador	13	1	0,02%
enviar	6	1	0,02%
escalas	7	1	0,02%
estabilidad	11	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

estratégica	12	1	0,02%
estrictamente	13	1	0,02%
estructurado	12	1	0,02%
estudios	8	1	0,02%
evaluando	9	1	0,02%
evaluar	7	1	0,02%
evidencie	9	1	0,02%
exacto	6	1	0,02%
exigente	8	1	0,02%
exigidas	8	1	0,02%
exigiendo	9	1	0,02%
existen	7	1	0,02%
existir	7	1	0,02%
explique	8	1	0,02%
exprese	7	1	0,02%
externa	7	1	0,02%
extrovertidos	13	1	0,02%
época	6	1	0,02%
éxito	6	1	0,02%
factores	8	1	0,02%
fallas	6	1	0,02%
falta	5	1	0,02%
firμες	6	1	0,02%
flexibles	9	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

fluidas	7	1	0,02%
flujo	5	1	0,02%
funcione	8	1	0,02%
fundamentales	13	1	0,02%
ganar	5	1	0,02%
garantizaría	13	1	0,02%
gestión	8	1	0,02%
honestas	8	1	0,02%
honestidad	10	1	0,02%
horarios	8	1	0,02%
horas	5	1	0,02%
humana	6	1	0,02%
idoneidad	9	1	0,02%
implementación	15	1	0,02%
implementado	12	1	0,02%
implementados	13	1	0,02%
implícitas	11	1	0,02%
imprevista	10	1	0,02%
incidir	7	1	0,02%
incluir	7	1	0,02%
indican	7	1	0,02%
indique	7	1	0,02%
influye	7	1	0,02%
informado	9	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

informal	8	1	0,02%
informamos	10	1	0,02%
informaron	10	1	0,02%
inmediato	9	1	0,02%
integral	8	1	0,02%
interacción	12	1	0,02%
interactuamos	13	1	0,02%
interactúa	11	1	0,02%
interesada	10	1	0,02%
interesan	9	1	0,02%
interior	8	1	0,02%
interna	7	1	0,02%
introvertidas	13	1	0,02%
introvertido	12	1	0,02%
introvertidos	13	1	0,02%
invamer	7	1	0,02%
jalonar	7	1	0,02%
labora	6	1	0,02%
lean	4	1	0,02%
leen	4	1	0,02%
leerle	6	1	0,02%
lengua	6	1	0,02%
libreta	7	1	0,02%
llama	5	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

llaman	6	1	0,02%
llega	5	1	0,02%
llegaron	8	1	0,02%
logra	5	1	0,02%
lograr	6	1	0,02%
medida	6	1	0,02%
medios	6	1	0,02%
mejoramiento	12	1	0,02%
mejorar	7	1	0,02%
mejoraría	10	1	0,02%
mercadeo	8	1	0,02%
militar	7	1	0,02%
necesidad	9	1	0,02%
necesitamos	11	1	0,02%
norte	5	1	0,02%
nómina	7	1	0,02%
nulas	5	1	0,02%
objetivos	9	1	0,02%
obtener	7	1	0,02%
oferta	6	1	0,02%
oficina	7	1	0,02%
opina	5	1	0,02%
oportuna	8	1	0,02%
organizacionales	16	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

organizaciones	14	1	0,02%
óptimo	7	1	0,02%
participar	10	1	0,02%
particular	10	1	0,02%
permite	7	1	0,02%
permitirnos	11	1	0,02%
personalidad	12	1	0,02%
personalidades	14	1	0,02%
políticas	10	1	0,02%
posibilidad	11	1	0,02%
posible	7	1	0,02%
posibles	8	1	0,02%
positivos	9	1	0,02%
potencialmente	14	1	0,02%
practica	9	1	0,02%
prácticamente	14	1	0,02%
preguntas	9	1	0,02%
pregunto	8	1	0,02%
preparado	9	1	0,02%
presentación	13	1	0,02%
presento	8	1	0,02%
previamente	11	1	0,02%
privacidad	10	1	0,02%
probabilidades	14	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

problema	8	1	0,02%
productos	9	1	0,02%
promedio	8	1	0,02%
propendemos	11	1	0,02%
propósito	10	1	0,02%
propósitos	11	1	0,02%
proyecto	8	1	0,02%
puntuales	9	1	0,02%
reacción	9	1	0,02%
realidad	8	1	0,02%
realizado	9	1	0,02%
realizamos	10	1	0,02%
realizan	8	1	0,02%
realizábamos	13	1	0,02%
realizo	7	1	0,02%
recogen	7	1	0,02%
recolectores	12	1	0,02%
referencias	11	1	0,02%
reflejo	7	1	0,02%
relación	9	1	0,02%
rendimiento	11	1	0,02%
renuncian	9	1	0,02%
representa	10	1	0,02%
requeridos	10	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

requerimiento	13	1	0,02%
requerimos	10	1	0,02%
requiere	8	1	0,02%
requiriéramos	14	1	0,02%
resaltar	8	1	0,02%
respectivas	11	1	0,02%
responder	9	1	0,02%
responsabilidad	15	1	0,02%
responsabilidades	17	1	0,02%
resultados	10	1	0,02%
retiró	7	1	0,02%
revisando	9	1	0,02%
salario	7	1	0,02%
secretos	8	1	0,02%
seguir	6	1	0,02%
segundo	7	1	0,02%
seguramente	11	1	0,02%
seguro	6	1	0,02%
según	6	1	0,02%
seleccionar	11	1	0,02%
selecto	7	1	0,02%
siguiente	9	1	0,02%
simple	6	1	0,02%
simplemente	11	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

simulación	11	1	0,02%
siquiera	8	1	0,02%
situación	10	1	0,02%
solicita	8	1	0,02%
solicitadas	11	1	0,02%
soportar	8	1	0,02%
suministrar	11	1	0,02%
suministros	11	1	0,02%
supervisor	10	1	0,02%
supieran	8	1	0,02%
supremamente	12	1	0,02%
sur	3	1	0,02%
temáticas	10	1	0,02%
temporada	9	1	0,02%
tímidos	8	1	0,02%
tolerancia	10	1	0,02%
tolerantes	10	1	0,02%
tolerar	7	1	0,02%
totalmente	10	1	0,02%
trabajado	9	1	0,02%
trabajamos	10	1	0,02%
trabajó	8	1	0,02%
ubicación	10	1	0,02%
ubicando	8	1	0,02%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

universitario	13	1	0,02%
vacaciones	10	1	0,02%
valiosa	7	1	0,02%
valores	7	1	0,02%
viajan	6	1	0,02%
voluntariamente	15	1	0,02%
vuelven	7	1	0,02%

Tabla 1.11. Conteo de Palabras Jefe de Área Captura de Datos

Propuesta estrategia de mejora proceso de selección bajo modelo de selección por competencias

Competencias organizacionales para los niveles estratégicos, tácticos y operativos, desde la creación de indicadores, para la empresa INVAMER S.A.S. En la siguiente tabla se presenta la competencia Orientación al Resultado con los indicadores por nivel. Ver Tabla 1.12

Nombre de competencia: Orientación al resultado

Definición: Cumplir con los objetivos propuestos en la organización mediante la toma de decisiones estratégica para satisfacer las necesidades de grupos de interés y administrar los procesos, superando los estándares de mejora y manteniendo altos niveles de rendimiento organizacional.

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	CONOCIMIENTOS ESENCIALES
E S T R A T É	<p>1. Los resultados de su área son obtenidos por medio de la utilización de mediciones financieras y operacionales para la consecución de los objetivos de la organización.</p> <p>2. Las decisiones tomadas están alineadas con la estructura organizacional, teniendo en cuenta una</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de indicadores Financieros. • Análisis de KPI's de cumplimiento de resultados. • Pensamiento crítico.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

G I C O	perspectiva multidisciplinar para alcanzar la estrategia de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones con base en los estados financieros y de resultados de la organización.
T A C T I C O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las tareas y objetivos establecidos para el área, son realizados y supervisados en los tiempos establecidos. 2. Los procesos y tareas asignadas son evaluados activamente, con la finalidad de comunicar el progreso hacia la consecución de las metas del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura y comprensión de indicadores de gestión. • Conocimientos Nivel intermedio-Alto en programas como Excel, Word y Power point. • Administración de recursos y personal.
O P E R A T I V O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los datos y la información recolectados cumplen con los parámetros establecidos por la compañía. 2. Las tareas asignadas, son realizadas y entregadas en las condiciones y tiempos pactados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de Lectura. • Habilidades intermedias en lecto-escritura.

Tabla 1.12: Competencia Orientación al Resultado, indicadores por nivel, elaboración propia.

A continuación se muestra la tabla de la competencia Comunicación Asertiva con los indicadores por nivel. Ver tabla 1.13.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Nombre de competencia: Comunicación asertiva

Definición: Manejar la comunicación oral y escrita, asegurando que la información sea recibida por todos los grupos de interés de forma acertada, precisa y clara teniendo en cuenta la importancia, interés y necesidad de transmitir el mensaje.

NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES	CONOCIMIENTOS ESENCIALES
E S T R A T É G I C O	<ol style="list-style-type: none"> 1. El manual de comunicación corporativo, es aplicado en todas las comunicaciones verbales y escritas que emite en su área de trabajo. 2. los objetivos organizacionales son logrados gracias al estilo de liderazgo, el cual se basa en un manejo eficiente y asertivo de su comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Expresión verbal y corporal; Nivel superior. • Habilidades de comunicación. • Coaching Nivel superior.
T A C T I C O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las instrucciones, metas y objetivos son transmitidos a todo su equipo de manera clara, concreta y comprensible. 2. Su comunicación es concreta y eficiente, en el momento que interactúa con diferentes niveles jerárquicos en su organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva. • Manejo de público. • Coaching Nivel intermedio.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

O P E R A T I V O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su comunicación al momento de interactuar con los grupos de interés, es cordial y empática. 2. El lenguaje empleado en el momento de comunicarse es respetuoso y adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en comunicación verbal y no verbal.
--	--	---

Tabla 1.13: Competencia Comunicación Asertiva, indicadores por nivel, elaboración propia.

A continuación se presentan las cinco competencias específicas establecidas para el nivel Operativo del cargo de Encuestadores de Campo Personal Ver tabla 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18.

Nivel: Operativo

Nombre de competencia: Seguimiento de instrucciones

Definición: Capacidad personal para comprender, acatar y ejecutar de forma rápida y Correcta las indicaciones que le son impartidas o que ya están establecidas, aún en situaciones de extrema exigencia.

INDICADORES:

1. Las instrucciones recibidas son cumplidas desde el objetivo del cargo.
2. Los indicadores de desempeño, se cumplen gracias a que se ejecuta de manera correcta la metodología de los estudios.

CONOCIMIENTOS ESENCIALES:

1. Conocimientos técnicos de procedimiento de campo.
2. Técnica de captura de datos.

Tabla 1.14: Competencia Seguimiento de Instrucciones, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Nivel: Operativo

Nombre de competencia: Persuasión

Definición: Capacidad para influir e incidir en el comportamiento de otros afectando el punto de vista de las personas que lo rodean para lograr o convencer o guiar frente a opiniones o puntos de vista diferentes a los propios.

INDICADORES:

1. Se cumple con las cuotas de encuestas asignadas diariamente.
2. Los resultados obtenidos en las encuestas son veraces, confiables y oportunos.

CONOCIMIENTOS ESENCIALES:

1. Conocimientos básicos en servicio al cliente, empatía y comunicación.

Tabla 1.15: Competencia Persuasión, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.

Nivel: Operativo

Nombre de competencia: Atención al cliente

Definición: Capacidad de comprender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando empatía con las personas encuestadas, atendiendo a nuestro usuario con dedicación, paciencia y comprendiendo la importancia que tiene la participación de cada uno de ellos para la finalidad de nuestro objetivo.

INDICADORES:

1. En las encuestas de satisfacción por el servicio entregado (tanto interno como Externo) presenta una calificación mínima de 3.5 con un máximo de 5.

CONOCIMIENTOS ESENCIALES:

1. Conocimientos básicos en servicio al cliente, empatía y comunicación.
2. Conocimientos básicos en comunicación verbal y no verbal.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

<p>2. No presenta ningún tipo de reclamo por la atención prestada, tanto por los clientes internos como los externos.</p>	
---	--

Tabla 1.16: Competencia Atención al Cliente, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.

Nivel: Operativo

Nombre de competencia: Adaptación al cambio

Definición: Capacidad para adaptarse y adecuarse de manera rápida a los a los diferentes proyectos que se puedan presentar, ya sean por cambios en el mercado objetivo, contextos, situaciones, medios, lugares o ciudades del país en donde se aplicaran los diferentes estudios de mercado.

<p>INDICADORES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se adapta a los cambios de manera rápida y eficiente. 2. Cumple con los objetivos esperados, sin importan el proyecto en el cual se está desempeñando. 	<p>CONOCIMIENTOS ESENCIALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento o experiencia previa en la adaptación al cambio y en la importancia de poder adaptarse de manera eficiente en cortos periodos de tiempo
---	---

Tabla 1.17: Competencia Adaptación al Cambio, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Nivel: Operativo

Nombre de competencia: Orientación al logro

Definición: Capacidad de cumplir con los objetivos planteados para el ejercicio de su cargo en los tiempos establecidos, actuando con eficiencia, eficacia y honestidad, entregando resultados esperados con los requerimientos y la calidad deseada, manteniendo un alto y constante rendimiento para los fines de la organización.

INDICADORES:

1. Cumple con las entregas estipuladas en los tiempos pactados.
2. Cumple con las políticas de calidad, en las encuestas realizadas.

CONOCIMIENTOS ESENCIALES:

1. Conocimientos técnicos de procedimiento de campo.
2. Técnica de captura de datos.
3. Habilidades intermedias en lecto-escritura.

Tabla 1.18: Competencia Orientación al logro, Encuestadores de Campo Personal, elaboración propia.

Perfil de cargo Encuestador de Campo Personal según competencias. Ver imagen 1.12 que hacen alusión al perfil de cargo actual y Ver Tabla 1.19 donde se presenta el perfil propuesto para la organización.

Según la estructura organizacional los niveles son:

Nivel I: Estratégico

Nivel II: Táctico

Nivel III: Operativo

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Perfil de cargo Encuestador de Campo Personal Actual (INVAMER, 2017)

INVAMER S.A.S.	DESCRIPTIVO DE CARGOS Y PERFILES	Código	INVAMER-F-143
		Versión	03
		Fecha: 18/01/2018	

Página 1 de 2

1. IDENTIFICACION Y UBICACION DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Encuestador Campo Personal
Gerencia al que Pertenece	Investigación de Mercados Cuantitativa
Proceso al que Pertenece	Investigación Cuantitativa
Subproceso al que Pertenece	Campo Personal
Cargo al que Reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativamente: Jefe de Campo Personal • Funcionalmente: Supervisor de Campo Personal
Cargos que le reportan directamente	No tiene

2. CONTENIDO DEL CARGO		
Misión	Capturar datos personalmente, de forma veraz, exacta y oportuna que garantice resultados confiables en los estudios.	
Roles y Responsabilidades		
¿Qué hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Realizar encuestas personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicando los conocimientos y siguiendo las instrucciones impartidas en los entrenamientos de los estudios, además de los protocolos de servicio al cliente. • Aplicando el cuestionario de acuerdo a las instrucciones y/o protocolos de los estudios. • Registrando los datos suministrados por el encuestado, de forma textual. • Guardando los datos de la encuesta de acuerdo a los procedimientos e instrucciones. • Siguiendo las variables de validación impartidas por la compañía. • Ejecutando las actividades del proceso de acuerdo a lo 	Capturar datos garantizando la veracidad, claridad y confiabilidad.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

INVAMER S.A.S.	DESCRIPTIVO DE CARGOS Y PERFILES	Código	INVAMER-F-143
		Versión	03
		Fecha: 18/01/2018	

Página 2 de 2

	<p>definido en los procedimientos, instructivos y demás documentos establecidos en el sistema de gestión de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despejando dudas que se le presenten. • Reportando y registrando las novedades e incidencias de los estudios a través de los supervisores y/o en los formatos o procedimientos establecidos. • Contactando al encuestado de acuerdo a las bases de datos y/o insumos suministrados por la empresa. • Ubicando el punto de inicio de acuerdo al mapa y realizando el recorrido de acuerdo a las instrucciones impartidas para cada estudio. 	
Revisar material de trabajo antes de salir a campo	<ul style="list-style-type: none"> • Observando mapa entregado y organizando la ruta asignada para trabajar. • Revisando la asignación de las cuotas y verificando tarjetas y demás materiales requeridos. • Validando estado de la Tablet (carga completa y funcionamiento). • Realizando de manera oportuna la descarga de los estudios para los cuales se le ha asignado labor. 	Iniciar trabajo oportunamente y sin contratiempos.
Legalizar gastos de viaje de estudios.	<ul style="list-style-type: none"> • Entregando oportunamente todos los soportes del viaje. • Entregando los soportes y/o documentos de acuerdo con las buenas prácticas contables (firma y cedula del empleado y prestador del 	Certificar los gastos y quedar a paz y salvo con el respectivo viaje.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

INVAMER S.A.S.	DESCRIPTIVO DE CARGOS Y PERFILES	Código	INVAMER-F-143
		Versión	03
		Fecha: 18/01/2018	

Página 3 de 2

	<p>servicio, sin enmendaduras, tiempos establecidos, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizando las devoluciones existentes según el procedimiento establecido en la compañía. 	
Manipular producto del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Siguiendo las instrucciones impartidas por el supervisor y/o jefe de campo personal, además de las internas: cuidado, buen uso, custodia, etc. 	Garantizar buena práctica en el estudio.
Demás asignadas por el Jefe Inmediato y Mediato.	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutando las actividades encomendadas. 	Facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3. RESPONSABILIDADES ANTE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO SG-SST

- Participar activamente en las diferentes actividades del SG-SST y aquellas establecidas por el proceso de Gestión Humana: capacitaciones, jornadas de salud y grupos de apoyo (COPASST, Comité de Convivencia, Brigada, entre otros).
- Cumplir con la política de seguridad y salud en el trabajo, las normas, requerimientos, responsabilidades y estándares de seguridad y del SG-SST.
- Comunicar al líder inmediato la detección de condiciones o factores inseguros
- Reportar al líder inmediato los Accidentes de trabajo (A.T) e Incidentes de trabajo (I.T) que le ocurran durante el desarrollo de sus responsabilidades
- Presentar al encargado del SG-SST propuestas de mejoramiento que tienen relación con las responsabilidades desempeñadas.

4. RESPONSABILIDADES ANTE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESOS DE INVESTIGACIÓN

- Cumplir con la política de calidad, las normas, procedimientos, instructivos, responsabilidades y estándares definidos en los procesos.
- Participar de las actividades y capacitaciones lideradas desde Productividad y Calidad con relación a las normas y procesos.
- Participar, cuando sea necesario, en los ejercicios de generación y análisis

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

INVAMER S.A.S.	DESCRIPTIVO DE CARGOS Y PERFILES	Código	INVAMER-F-143
		Versión	03
		Fecha: 18/01/2018	

Página 4 de 2

<p>de acciones correctivas y de mejora del proceso al que pertenece o en el cual se vea involucrado o tenga participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responder, cuando aplique, de manera adecuada y en los tiempos establecidos a los requerimientos presentados por Productividad y Calidad (SNC, Acciones, Documentación) o cualquier tipo de solicitud de información basada en el sistema de gestión. • Mantener la información bajo su responsabilidad a tiempo y según las disposiciones establecidas en el sistema de gestión. • Participar cuando sea necesario, de manera directa y activa en las auditorías internas y/o externas realizadas al sistema de gestión, y responder adecuadamente por el desarrollo de sus actividades, funciones y responsabilidades. • Conocer, entender e interpretar la política de calidad de la organización y el aporte del sistema de gestión a su puesto de trabajo.

5. NIVELES DE AUTORIDAD	
Sobre Personas	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene
Sobre Documentos/Información	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene
Sobre Dineros y/o Valores	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene

6. PERFIL DEL CARGO			% PONDERACIÓN
COMPETENCIA			
Educación (Técnico, Tecnológico, Universitario, etc)	Bachiller académico y/o técnico.		50%
Experiencia	Total Laboral (Mínima en meses)	Experiencia Específica (Mínima en meses, áreas)	0%
	No requiere	No requiere	
Formación (Cursos, diplomados,	<ul style="list-style-type: none"> • No requiere • Nota: Si la persona ingresa con la formación previa, la evidencia se obtiene al momento de la 		0%

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

INVAMER S.A.S.	DESCRIPTIVO DE CARGOS Y PERFILES	Código	INVAMER-F-143
		Versión	03
		Fecha: 18/01/2018	

Página 5 de 2

etc)	contratación, de lo contrario se incluirá en la ficha de entrenamiento y/o en el cronograma de formación, la formación faltante.		
	Consultar Matriz de Entrenamiento y Formación		
Habilidades	Organizacionales	Del Cargo (Consultar Diccionario de Competencias)	50%
	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Orientación al cliente • Orientación a los resultados • Calidad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Desarrollo de relaciones • Dinamismo-Energía • Modalidad de contacto • Trabajo en equipo • Productividad • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Capacidad para aprender 	

Fecha de Aprobación (dd-mm-aaaa)	19/04/2018
Versión	03
Elaborado por	Director Captura de Datos
Revisado por	Gerente Investigación de Mercados
Aprobado por	Gerente de Gestión Humana

Imagen 1.12: Perfil de Cargo Encuestadores de Campo Personal Actual

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Perfil de cargo Propuesta para la organización – Encuestadores de Campo Personal
(INVAMER, 2018)

INVAMER S.A.S	DESCRIPTIVO DE CARGOS Y PERFILES	Código	INVAMER-F-143
		Versión	03
		Autores: CLAVIJO, C; CONTRERAS, J;ARIAS, J; MEDINA, E.	
		Fecha : 10/10/2018	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Encuestador de Campo Personal		
Gerencia al que pertenece	Investigación de Mercados Cuantitativos		
Proceso al que pertenece	Investigación Cuantitativos		
Subproceso al que pertenece	No Aplica		
Cargo al que Reporta	Gerente de Gestión Humana		
Cargos que le reportan directamente	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Campo Personal • Supervisor de Campo Personal 		
2. DATOS DE POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA			
Operativo: Agrupa los cargos que ejercen funciones operativas los cuales requieren de la aplicación de conocimientos adquiridos durante la educación básica secundaria.			
3. MISIÓN DEL CARGO			
Capturar datos personalmente, de forma veraz, exacta y oportuna que garantice resultados confiables en los estudios.			
4. ASPECTOS ORGANIZATIVOS			
Horario	Lunes a Sábado horario rotativo.		
Viajes	Disponibilidad para viajar de manera frecuente a nivel Nacional según estudio asignado.		
5. CONTENIDO DEL CARGO			
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES			
¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?	
Realizar encuestas personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicando los conocimientos y siguiendo las instrucciones impartidas en los entrenamientos de los estudios, además de los protocolos de servicio al cliente. • Aplicando el cuestionario de acuerdo a las instrucciones y/o protocolos de los estudios. • Registrando los datos suministrados por el encuestado, de forma textual. • Guardando los datos de la encuesta de acuerdo a los procedimientos e instrucciones. 	Capturar datos garantizando la veracidad, claridad y confiabilidad.	

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

	<ul style="list-style-type: none"> • Siguiendo las variables de validación impartidas por la compañía. • Ejecutando las actividades del proceso de acuerdo a lo definido en los procedimientos, instructivos y demás documentos establecidos en el sistema de gestión de calidad. • Despejando dudas que se le presenten. • Reportando y registrando las novedades e incidencias de los estudios a través de los supervisores y/o en los formatos o procedimientos establecidos. • Contactando al encuestado de acuerdo a las bases de datos y/o insumos suministrados por la empresa. • Ubicando el punto de inicio de acuerdo al mapa y realizando el recorrido de acuerdo a las instrucciones impartidas para cada estudio. 	
Manejo de dispositivos móviles	<ul style="list-style-type: none"> • Registrando correctamente la encuesta en la Tablet. • Revisando la asignación de las cuotas y verificando tarjetas y demás materiales requeridos. • Validando estado de la Tablet (carga completa y funcionamiento). • Realizando de manera oportuna la descarga de los estudios para los cuales se le ha asignado labor. 	Capturar datos garantizando la veracidad, claridad y confiabilidad.
Manejo de cartografía básica.	<ul style="list-style-type: none"> • Observando mapa entregado y organizando la ruta asignada para trabajar. 	Iniciar trabajo oportunamente y sin contratiempos.
Legalizar gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Entregando oportunamente todos 	Certificar los gastos y

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

de viaje de estudios.	<p>los soportes del viaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregando los soportes y/o documentos de acuerdo con las buenas prácticas contables (firma y cedula del empleado y prestador del 	quedar a paz y salvo con el respectivo viaje.
Requerimiento de paz y salvo de gastos de viaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Entregando oportunamente todos los soportes del viaje. • Entregando los soportes y/o documentos de acuerdo con las buenas prácticas contables (firma y cedula del empleado y prestador del servicio, sin enmendaduras, tiempos establecidos, entre otros). • Realizando las devoluciones existentes según el procedimiento establecido en la compañía. 	Certificar los gastos y quedar a paz y salvo con el respectivo viaje.
Manipular producto del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Siguiendo las instrucciones impartidas por el supervisor y/o jefe de campo personal, además de las internas: cuidado, buen uso, custodia, etc. 	Garantizar buena práctica en el estudio.
Responsabilidad es asignadas por el Jefe Inmediato y Mediato.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutando las actividades encomendadas. • Cumplimiento de horario laboral rotativo de acuerdo a estudios asignados. 	Facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
Apoyar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutando y cumpliendo, en compañía de los empleados, cada uno de los procedimientos, instructivos, manuales y descriptivos que se establecen dentro del SG-SST. • Verificando que el sistema se cumpla a cabalidad por medio de inspecciones. • Interviniendo las acciones correctivas, preventivas y de mejora que se identifiquen dentro del Sistema. • Apoyando la aplicación de las baterías que solicite el Ministerio 	Cumplir con la normatividad vigente, procurando la obtención de beneficios en la seguridad y salud de los trabajadores

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

	de Trabajo en Riesgo Psicosocial. <ul style="list-style-type: none"> • Realizando capacitaciones y/o formaciones en temas afines al SG-SST 	
--	---	--

6. FORMACION, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS

Formación	Bachiller académico y/o técnico.	
Experiencia	Experiencia laboral (mínima en meses)	Experiencia específica (Mínima en meses, áreas)
	06 meses	Servicio al Cliente Cartografía básica Manejo de dispositivo móvil

7. COMPETENCIAS

Competencias Organizacionales	Nivel	Criterios
Orientación al resultado	III	<ul style="list-style-type: none"> • Las tareas y objetivos establecidos para el área, son realizados y supervisados en los tiempos establecidos. • Los procesos y tareas asignadas son evaluados activamente, con la finalidad de comunicar el progreso hacia la consecución de las metas del área
Comunicación asertiva	III	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja la comunicación verbal y escrita, acorde con el manual de comunicación corporativo. • El estilo de liderazgo implementado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se respaldan en una manejo adecuado y asertivo de su comunicación.
Competencias Especificas	Conocimientos	Criterios

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Seguimiento de instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en servicio al cliente, empatía y comunicación. • Conocimientos básicos en servicio al cliente, empatía y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las instrucciones recibidas son cumplidas desde el objetivo del cargo. • Los indicadores de desempeño, se cumplen gracias a que se ejecuta de manera correcta la metodología de los estudios
Persuasión	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en servicio al cliente, empatía y comunicación. • Conocimientos básicos en servicio al cliente, empatía y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con las cuotas de encuestas asignadas diariamente. • Los resultados obtenidos en las encuestas son veraces, confiables y oportunos.
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en servicio al cliente, empatía y comunicación. • Conocimientos básicos en comunicación verbal y no verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • En las encuestas de satisfacción por el servicio entregado (tanto interno como Externo) presenta una calificación mínima de 3.5 con un máximo de 5. • No presenta ningún tipo de reclamo por la atención prestada, tanto por los clientes internos como los externos.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento o experiencia previa en la adaptación al cambio y en la importancia de poder adaptarse de manera eficiente en cortos periodos de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a los cambios de manera rápida y eficiente. • Cumple con los objetivos esperados, sin importar el proyecto en el cual se está desempeñando.
Orientación al logro	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos de procedimiento de campo. • Técnica de captura de datos. • Habilidades intermedias en Lecto-escritura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las entregas estipuladas en los tiempos pactados. • Cumple con las políticas de calidad, en las encuestas realizadas.

8. SALUD LABORAL

El Encuestador de Campo Personal no debe tener ninguna restricción médica a nivel osteomuscular, debe tener un concepto de aptitud laboral Apto para desempeñar el cargo.

Tabla 1.19: Propuesta perfil de cargo, Encuestador de Campo Personal creación propia

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Modelo de entrevista

A continuación se presenta el formato de entrevista para el perfil de cargo de Encuestadores de Campo Personal. Ver cuadro 1.0

ENTREVISTA
<u>Datos de identificación</u>

Nombre del candidato:

Cargo al que aspira:

Fecha en que se realiza la entrevista

Teléfono:

Correo:

Nombre del entrevistador:

Cargo del entrevistador

<u>Rapport</u>

1. ¿Cómo se enteró de nuestra oferta laboral?
2. ¿Qué conocimientos tiene sobre nuestra empresa?

<u>Preguntas personales</u>

1. ¿Actualmente con quien vive?
2. ¿Tiene menores bajo su cargo?
3. ¿Cuál es su sitio de residencia actualmente?
4. ¿Practica algún deporte?

<u>Preguntas de formación</u>

1. Cuénteme de los estudios que ha realizado
2. ¿Asiste actualmente algún curso de capacitación o posgrado?
3. ¿Qué tipo de capacitaciones tiene?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Preguntas de experiencia laboral

1. ¿Qué experiencia tiene en el cargo para el que aspira?
2. ¿Qué logros o éxitos laborales destacaría en su último trabajo?
3. ¿Qué conocimientos considera se deben tener en el puesto de trabajo al que aspira para cumplir los objetivos de forma exitosa?
4. ¿Qué aspectos específicos considera importantes en un puesto de trabajo como el que aspira?
5. Describa el mejor trabajo que haya tenido

Competencias

1. Cuénteme alguna experiencia donde haya tenido que seguir instrucciones importante en las organizaciones para la que trabajaba
2. ¿Considera que es una persona que se le facilita desarrollar trabajos donde se requiera poner en practica competencias como atención al cliente y persuasión porque?
3. Se le facilita adaptarse a nuevos contextos de trabajo si al desarrollar su labor se requiere de un cambio de lugar de trabajo?

Expectativas

1. ¿Qué expectativas laborales tiene actualmente?
2. ¿Actualmente tiene planes de estudiar?
3. ¿Qué áreas laborales son de su interés? porque?
4. ¿Qué expectativa salarial tiene?
5. ¿Por qué le interesa trabajar en esta empresa?

Posibles pruebas para la evaluación de candidatos al cargo de Encuestadores de Campo Personal.

- **Cuestionario Personalidad Situacional cps**

Ficha Técnica:

Autor: J. L. Fernández-Seara, N. Seisdedos y M. Mielgo

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Aplicación: Individual y colectiva.

Tiempo: 35 minutos aproximadamente.

Edad: Adolescentes y adultos.

Categorías: Evaluación y corrección, RRHH, personalidad.

El CPS es un instrumento de evaluación de la personalidad que parte de una aproximación conductual y tiene en cuenta las características de la persona y su interacción con las situaciones concretas. Está especialmente indicado para la evaluación en contextos laborales.

Consta de 15 variables de personalidad

Escalas:

Estabilidad Emocional (EST): Aprecia aspecto de ajuste general de las emociones y afectos: el control y a estabilidad emocional.

Ansiedad (Ans): Evalúa las reacciones ansiosas frente a distintas situaciones

Autoconcepto (AUC): Analiza la valoración personal que uno hace de sí mismo a partir de su valía personal.

Autoconfianza y seguridad en sí mismo (Csg): Evalúa la confianza en las posibilidades y recurso propios y al mismo tiempo la seguridad para enfrentarse a los acontecimientos de la vida

Eficacia (EFI): Mide la competencia y la eficacia de la realización de distintas conductas

Independencia (Ind): Evalúa la tendencia a actuar sin tener en cuenta los intereses de los demás y del grupo.

Dominancia (Dom): Mide la tendencia a dirigir a los demás y a organizar actividades

Control Cognitivo (CCG): Evalúa el manejo de los procesos y habilidades de autocontrol cognitivo ante distintas situaciones

Sociabilidad (SOC) Analiza la facilidad para las relaciones sociales

Ajuste Social (AJS). Evalúa el manejo de los procesos y habilidades de autocontrol cognitivo ante distintas situaciones

Agresividad (AGR) Evalúa la tendencia agresiva y el tipo de respuesta ante las dificultades y frustraciones que presenta la vida.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Inteligencia Social (INS): Aprecia la capacidad para la adaptación inteligente a los distintos ambiente y situaciones sociales, así como la facilidad de actuación en los mismos.

Integridad- Honestidad: Analiza la capacidad para actuar como una persona responsable, seria y cumplidora de su deber, de sus obligaciones y de su trabajo

Liderazgo (LID): Aprecia la capacidad para dirigir grupos, asociaciones y equipos, organizar las actividades y en el trabajo y conseguir objetivos y metas

Sinceridad (SIN): Mide la libertad para expresarse sin fingimiento reconociendo esas pequeñas debilidades humanas referidas al yo para quedar bien consigo mismo

Deseabilidad Social (DES) Estudia la distorsión que puede introducir el sujeto en sus respuestas al cuestionario debido a la sobrevaloración que hace de sí mismo y de su conducta.

Control o validez de las respuestas (CNT): Valida la coherencia o discrepancia de las respuestas al cuestionario o, al menos permite tomar precaucione a la hora de la hacer la interpretación o diagnóstico.

- **16PF-5 Cuestionario de Personalidad**

Reconoce 16 características + 5 factores

Ficha técnica:

Autor: J. L. Fernández-Seara, N. Seisdedos y M. Mielgo

Aplicación: Individual y colectiva.

Tiempo: 35 minutos aproximadamente.

Edad: 18-65 años

Categorías: Ámbito Organizacional

Fortalezas de la prueba:

- Recomendado para conocer competencias
- Fortalece la selección y desarrollo del personal
- Permite llevar a cabo entrevistas estructuradas
- Permite conocer lo profesional y demás áreas
- Rasgos para predecir el comportamiento
- Selección y evaluación
- Liderazgo y gestión del desarrollo

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

- Coaching
- Desarrollo de carreras
- Planes de sucesión y recolocación

Consta de 16 escalas primarias: Afabilidad, Razonamiento, Estabilidad, Dominancia, Animación, Atención a las normas, Atrevimiento, Sensibilidad, Vigilancia, Abstracción, Privacidad, Aprensión, Apertura al cambio, Autosuficiencia, Perfeccionismo y Tensión.

Factores: Extraversión (EXT), ansiedad (Ans), dureza (Dur), Independencia (Ind), autocontrol (Auc)

Discusión de Resultados

El proyecto de investigación tuvo como objetivo general proponer una estrategia de mejora para el proceso de selección de personal a través de una estrategia basada en un modelo de selección por competencias en la empresa Invamer S.A.S. con la finalidad de contribuir en la estabilidad laboral de los trabajadores, disminuir los altos indicadores de rotación, además alinear los objetivos y estrategia organizacional con este proceso, teniendo en cuenta la descripción del cargo o perfil. Para cumplir con este objetivo se hizo necesario establecer la diferencia entre el proceso de selección tradicional y otro basado en competencias el cual permitió visualizar la importancia que tiene un proceso de selección adecuado para la vinculación de un personal competente, y en base a la exploración realizada se logró identificar las fuentes bibliográficas que permitieron delimitar, definir y ampliar el tema de la investigación; desde esta perspectiva se logró abordar los conceptos de selección de personal tradicional, selección por competencias, competencias, competencias laborales y estrategias de mejora, información que fue tomada a partir de los (Moscoso, 2008) y (Alles, Selección por competencias, 2006).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y de acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación se permitió dar alcance al objetivo general puesto que se logró evidenciar a través de los resultados recolectados la dificultad que se estaba presentando en Invamer S.A.S. al manejar un proceso de selección de manera tradicional, y permitió proponer una estrategia de mejora al proceso de selección del cargo de Encuestador de Campo Personal al identificar que este proceso no estaba garantizando el potencial de ajuste de acuerdo al cargo y perfil. La investigación realizada fue de tipo descriptivo de campo, dentro de un enfoque

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

cuantitativo y fue sustentada desde un paradigma histórico hermenéutico, lo que implicó una descripción, interpretación y adaptación del fenómeno de Selección de Personal, entendido en la empresa Invamer S.A.S como el proceso de incorporación de personal a la empresa mediante la realización de reclutamiento, perfiles, aplicación de pruebas y entrevistas. Es decir de acuerdo a lo anterior se logró dar cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación mediante la identificación y mejora en el proceso de selección que se implementa actualmente en la empresa Inavamer S.A.S, con el objetivo de establecer competencias organizacionales y específicas para el cargo de encuestador de campo personal y la empresa Invamer S.A.S, diseño de perfil de cargo y construcción de formato de entrevista para el cargo de encuestador de campo personal. Lo anterior bajo el apoyo de la creación y aplicación de una entrevista semi-estructurada a los cargos administrativos y técnicos de la organización, que permitió recolectar las características del fenómeno a partir de la percepción de los sujetos que participaron en el estudio y por medio de las categorías de: reclutamiento, perfil del cargo y competencias. Dicho instrumento conto con la revisión y validación por parte de jueces expertos posteriormente, la información recolectada se organizó y analizo mediante la transcripción de las entrevistas, categorización de las respuestas y aplicación de la herramienta de datos ATLAS TI; bajo el apoyo de este programa se crearon redes semánticas, nube de palabras y tablas graficas de conteo de palabras, permitiendo así la triangulación de la información brindada por los participantes del estudio. Con base a la información recolectada y su respectivo análisis se logró establecer la estrategia de mejora que consistió en anexar las competencias requeridas para el cargo de Encuestador de Campo Personal, permitiendo garantizar la idoneidad del personal debido a la importancia de contar con trabajadores capaces de asumir los roles y entablar relaciones interpersonales facilitadoras en la organización.

De acuerdo con los resultados encontrados en la indagación por medio de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los seis participantes, se evidencia tres categorías predominantes y base del análisis de investigación, las cuales son; perfil de cargo, reclutamiento y competencias, a partir de ellas se generan unas categorías emergentes que pueden ser evidenciadas en las redes semánticas.

Al iniciar el análisis correspondiente de los resultados obtenidos, se identifica una postura común en todos los participantes y esto se demuestra en la relación que tienen la mayoría de categorías

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

tanto principales como emergentes con el perfil del cargo, Según, Jaramillo (2005), define el perfil del cargo, como un instrumento clave en el proceso de selección de personal, mediante el cual se describe de manera específica las tareas, deberes y responsabilidades de determinado cargo, la anterior definición puede evidenciarse desde la postura del Jefe de área de los encuestadores, quien menciona lo siguiente *“Los elementos para estructurar el perfil del cargo, creería que la formación académica de la persona, capacidad de interacción, experiencia si previamente la tienen, básicamente como eso capacidad de interactuar con el público, capacidad de hablar con la gente, más que todo eso ya lo demás concerniente con el caso es un proceso de formación que la empresa lo brinda, en cuanto a eso, sería el principal requerimiento.”*, bajo lo anterior, se puede interpretar que estructurar de manera adecuada el perfil del cargo es clave para iniciar el proceso de selección de forma correcta, la mayoría de participantes admiten que en la actualidad este presenta oportunidades de mejora, las cuales deben ser corregidas para que así el nuevo personal que llega a la compañía sea competente y sobretodo este mejor preparado para asumir las funciones que demanda el cargo. En este sentido el Jefe del área reconoce que el perfil actual presenta fallas y menciona lo siguiente *“Obviamente hay fallas, digamos que la labor de encuestador de campo personal no es una labor que sea fácil es bastante compleja y no todos tiene esa chispa, no tienen la capacidad para desempeñar el cargo”* en donde afirma que es necesario un re-diseño del perfil de cargo actual, para que por medio de este se garantice la contratación del personal idóneo y competente para el éxito de esta labor.

No obstante, uno de los participante considera que el perfil que actualmente está diseñado es suficiente y cumple con los requerimientos esperados por la organización, esto lo asegura la Supervisora de encuestadores, para ella este perfil es el correcto y solo se debería trabajar en que esté sea más específico con el cumplimiento de horario, pues menciona lo siguiente *“Que se especifique el cumplimiento del horario porque ahí dice no más que la persona tiene que ir y hacer como dice la capacitación, pero no indica como tal el horario que trabajo que realmente ellos deben realizar y esto ha sido un problemita que se ha presentado y yo pensaría que en su perfil el respetar el horario sería un aspecto a mejorar.”*, cuando encontramos esta respuesta y la comparamos con el resto de participantes notamos una desconocimiento de esta participante de lo que realmente es el perfil del cargo, pues no solo con esta respuesta, si no con varias afirmaciones

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

entregadas en la entrevista, se logra evidenciar en esta participante una falta de conocimiento en el proceso de reclutamiento, ella manifiesta no conocer la metodología para seleccionar a los aspirantes a este cargo, indica que no participa activamente en ningún proceso de selección y desconoce completamente que es una competencia laboral, pues en repetidas ocasiones las confunden con valores o actitudes del empleado. Con las respuestas entregadas por esta participante podemos evidenciar una falencia importante en el proceso de reclutamiento y selección, pues los supervisores no participan activamente en el momento del proceso selección y por ende su desconocimiento de lo que en la actualidad contiene el descriptivo del cargo del encuestador de campo personal. Esto contrasta con lo manifestado por el Jefe y la Coordinadora del área, pues ellos son conscientes de las falencias del descriptivo de cargo actual y por ende la necesidad de implementar una mejora en el proceso de selección, pues ambos son consecuentes al afirmar, que contar con un correcto perfil de cargo dará como resultado trabajar con el personal indicado para realizar la tarea asignada y a su vez esto impactara en la permanencia del empleado en la compañía, pues uno de los propósitos planteados en la investigación, fue brindar apoyo en disminuir el porcentaje de rotación del personal en este cargo, debido a que se evidencio que se contrataba personal, simplemente para suplir un cargo y no porque fuera la persona adecuada para desempeñarlo .

Por consiguiente el desempeño resulta ser un factor determinante para la permanencia de los empleados en el cargo, así lo asegura (Lepsinger, 1999) debido a que incrementa los niveles de productividad para la organización al seleccionar a la persona con desempeño sobresaliente y reduce la alta rotación. Al realizar el análisis de las redes semánticas en la categoría de perfil de cargo se asocia fácilmente al desempeño como la categoría emergente predominante y se evidencia de manera recurrente en los seis participantes ya que es mencionado y relevante en toda su participación, como es el caso de la Coordinadora del área quien resalta el desempeño del empleado como el pilar del cumplimiento en los objetivos del área y considera vital el conocer de cerca el desempeño del encargado a realizar las encuestas en su campo de acción, para así tener un mejor criterio en el diseño de perfil de cargo y en los próximos procesos de selección, evidenciando la siguiente postura *“Considero yo, que debemos salir a campo con el encuestador para observar la labor que realiza el empleado porque de esa manera ya vamos a conocer cómo*

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

es que es el desempeño, de qué manera se debe abordar a las personas, como se debe presentar, como lee, cuáles son sus aptitudes, cuál es su servicio al cliente, entonces considero yo que esa información se saca directamente observando a la persona realizando la labor”.

Del mismo modo, otras categorías emergentes se asocian de manera recurrente con el desempeño, como es la capacitación, según (Harris, 1987, pág. 586) “La capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo”, siguiendo la misma línea argumentada por Harris, Jr., una de las supervisoras de los encuestadores del área menciona lo siguiente “ *ellos pueden adquirir las competencias con una muy buena capacitación, que es lo que suministra Invamer, y ya en cada persona si tiene esa competencia laboral y quiere trabajar con la compañía están haciendo una labor, entonces igual si no tienen experiencia acá se hace una capacitación de tres días y ahí se decide si tienen o no tienen las competencias, si quieren o no quieren realmente trabajar con la compañía”* punto de vista que destaca la capacitación como el espacio determinante para preparar al empleado a labor que ejercerá en su día a día, en donde no solo se le transmite conocimiento también se le proporcionarían herramientas, consejos e instrucciones necesarias para desempeñar de manera sobresaliente la labor asignada y enfrentar de manera profesional las exigencias y demandas que se puedan presentar dentro del cargo.

Asimismo, otra relación encontrada en el análisis realizado a las redes semánticas, es la experiencia como parte del perfil del cargo, para el Jefe del área, la Coordinadora y los cuatro Supervisores, contar con experiencia es vital y debería ser un requisito indispensable para poder desempeñar este cargo, mencionan que lo ideal es que cuente con experiencia o cercanía con la tarea de atención y servicio al cliente o que anteriormente desempeñara cargos de recolección de datos o funciones en donde se necesitara el sentido de la ubicación, puesto que los encuestadores deben constantemente abordar a personas desconocidas, generar empatía con ellos y tener sentido de la ubicación pues estarán realizando su tarea en diferentes lugares de la ciudad o incluso del país, Como se evidencia en la supervisora encargada al referirse a la experiencia de un aspirante “*yo diría que es muy importante que la persona tenga cierta experiencia no tanto en cuentas o en campo, ni mercadeo sino esa persona que conozca calle y que llegue a los demás ese sería un*

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

perfil fundamental aquí en la empresa, porque ellos deben buscar direcciones en lugares, barrios, corregimientos fuera de la ciudad, ese sería como un requerimiento que yo pensaría debería tener.” En este sentido se distingue “experiencia de trabajo” de experiencia laboral, como lo sugiere (Lindón, 2006, págs. 45-47)). En tanto que la primera congrega las distintas vivencias significativas del trabajo a lo largo del tiempo de vida, mientras que el segundo, por lo general, se entiende como el conjunto de las habilidades y conocimientos específicos obtenidos en los distintos empleos.

Teniendo en cuenta la categoría trabajada anteriormente se hace necesario presentar los resultados y evidencias obtenidas en la segunda categoría que para los participantes a quienes fue aplicado el instrumento de recolección de información es de gran relevancia y es el reclutamiento, entendido por Figueroa (2008), como la fase previa al proceso de selección. Por tal razón es significativo tener claro que este proceso es crucial y evidencia la capacidad que tiene una organización para atraer al personal competente, buscando que este alineado siempre hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Como primer resultado encontrado en la categoría se observa el proceso actual de reclutamiento manejado por la empresa Invamer S.A.S, se toma como evidencia las respuestas brindadas por los participantes quienes expresan *“Nosotros la empresa cuenta con digamos que con el servicio de computrabajo que es donde las personas que están interesadas en la vacante aplican, envían su hoja de vida, pero pues nosotros, bueno también está el voz a voz, entonces cuando la empresa tiene requerimientos muy grandes se ha dado cuenta que la bolsa de empleo computrabajo no cumple con las expectativas que de pronto tenemos y nos apoyamos muchísimo en el voz a voz o en los referidos. Pienso yo que de esa manera se conseguido más fácil poder tener candidatos para el proceso”*. La anterior evidencia se afirma teniendo en cuenta la postura de Chiavenato (2000) quien resalta que el mercado de recursos humanos es el lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requieren suplir, por tanto para la empresa el reclutamiento se convierte en una manera de presentar su imagen, por lo que resulta decisivo establecer siempre los métodos o medios que se utilizaran para llevar a cabo la consecución del personal idóneo de acuerdo a los requerimientos establecidos por la organización.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Bonache y Cabrera (2014), expresa que el proceso de reclutamiento puede estar trabajado desde un reclutamiento interno y uno externo, en el proceso de reclutamiento externo, el objetivo es tener claridad en las fuentes de búsqueda de personal o talento que solicita la empresa como circulares, referidos, recomendados, internet, redes sociales, centros de egresados de universidades, portales de empleo entre otros.

Al realizar el análisis de las redes semánticas en la categoría de reclutamiento se identifica con claridad una de las primeras categorías emergentes y su relación, donde la entrevista es la causa principal del reclutamiento, establecido desde las respuestas brindadas por los participantes quienes indican que *“Cuando se presentan a la entrevista, si llega un grupo de personas interesadas en la vacante para asistir en el proceso de entrevista, quiere decir que este proceso de reclutamiento está funcionando perfectamente”* lo anterior se puede argumentar desde Zapata y Labrador (2011) quienes mencionan que en este primer paso los reclutadores filtran a los candidatos según los requisitos que son necesarios para dicho requerimiento; este filtro va acompañado de un primer acercamiento real del candidato a la empresa mediante el proceso de entrevista donde se identificara y evaluaran criterios exigidos en el proceso de reclutamiento.

Otra relación tomada desde las redes semánticas como resultado es la asociación que tiene el reclutamiento con la temporada de trabajo, los participantes hacen referencia a *“Si influye también es la temporada en la cual se hace la convocatoria, por ejemplo, si hacemos una convocatoria a comienzo de año seguramente nos va a llegar muchas personas porque es una época en donde hay menos flujo de trabajo y la gente está como tratando de ubicarse, si hacemos una convocatoria digamos ahorita a mitad de año, nos llega mucho universitario porque están en vacaciones saben que hay un empleo por 1 mes, 20 días, y se interesan en el trabajo”*. Junto con esta relación se origina una nueva categoría emergente y es el reconocimiento de la empresa mediante el desarrollo del proceso de reclutamiento donde los participantes hacen alusión a *“digamos que algo ya a nivel empresarial como mostrar la credibilidad que de pronto tiene la empresa, digamos que nosotros somos una empresa que es bastante reconocida en el medio y esto nos puede de pronto como ayudar, a jalonar que las personas vean que nosotros somos una empresa seria, reconocida y esto podría incidir que de pronto las personas realmente digan estoy en un muy buen sitio, para trabajar”*. Para la anterior evidencia cabe destacar que en un

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

proceso de reclutamiento es indispensable el reconocimiento que puede tener la empresa Invamer S.A.S. para generar seguridad en los candidatos que se presentaran para el cargo de Encuestador de Campo Personal.

Como consecuencia de las relaciones mencionadas y la información encontrada por los participantes desde su conocimiento y experiencia, la opinión que tienen los participantes frente al proceso de reclutamiento actual manejado por la empresa Invamer S.A.S. nos brinda un panorama explicativo de que mejoras se podría implementar en la propuesta y que fortalezas deberían conservarse para el buen funcionamiento de un proceso de selección para el personal de encuestadores. Como opinión recolectada por los participantes se obtiene que *“Yo pienso que el proceso de reclutamiento que esta implementado, pues para mi es el adecuado, contamos con computrabajo, que de allí es donde podemos buscar hojas de vida; adicionalmente también tenemos dentro del proceso de reclutamiento, manejar el tema de referidos, entonces eso en estos momentos nos ha funcionado muy bien, con la herramienta de computrabajo y manejar a los referidos y el voz a voz”*. Otro aspecto a resaltar desde la opinión del proceso de reclutamiento actual encontrado es *“La persona encargada del reclutamiento es una persona que hace un buen proceso de selección y en eso pienso que la empresa ha avanzado bastante, a que me refiero con esto, que el perfil de las personas que se buscan ya es de pronto unas personas que tienen un nivel de formación mucho mejor, personas que de pronto tengan experiencia en la medida de lo posible porque eso nos fácil de pronto un poco el trabajo, digamos que el proceso de selección si ha mejorado en ese sentido, anteriormente nosotros el proceso de selección lo realizábamos de manera externa a través de una temporal y no era muy bueno, porque digamos que no había un filtro que supieran acerca de las personas que nosotros requiriéramos para trabajar”*.

Las interpretaciones de los resultados encontrados originan una perspectiva del estado actual del desarrollo del proceso de reclutamiento, pero el perfeccionamiento de un buen perfil de cargo y la ejecución de un exitosos reclutamiento debe ir acompañado de una categoría principal que es el de las competencias, inicialmente desde el instrumento se indaga el conocimiento real que tienen los supervisores, jefe de área y coordinadora sobre el concepto general de competencias, en el que se encontró que la coordinadora de Gestión Humana entiende por competencia *“Una competencia es esa característica que debe tener la persona, debe ser algo innato, no todas las*

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

personas tenemos las mismas competencias, entonces considero yo que la labor ahí es poder definir en el proceso de selección si las personas que están presentes cuentan con esas competencias que nosotros estamos requiriendo, es decir cuenta con esas características especiales de personalidad que debe tener un encuestador". Al analizar su respuesta se puede afirmar que desde la postura de Le Boterf, (2001), quien define las competencias como la obtención a partir de elementos adquiridos por la practica en la tarea, como las aptitudes, los conocimientos adquiridos o el saber hacer, que consiste en descomponer todos los requerimientos y funciones de un cargo hasta su mínima expresión, con el firme propósito de llegar a la unidad básica que determinara la competencia del individuo con respecto a su labor a desempeñar.

Se encuentro de igual forma en los participantes una tendencia a definir las competencias desde habilidades, atributos y cualidades, evidenciado desde la percepción de los supervisores quienes expresan que *"Una competencia es una habilidad que debe tener uno, para poder realizar las diferentes actividades o funciones, que nos da la empresa para de un cargo"*. *"Una competencia es tener una capacidad efectiva para poder llevar a cabo un trabajo o lo que necesite llevar dependiendo la capacidad que necesite. Tiene que tener atributos, capacidades, cualidades"*. Respuestas que son argumentadas desde Cotton (1993), quien fue trabajado en la revisión bibliográfica y afirma que las competencias laborales son todas aquellas habilidades que posee una persona para desempeñar de manera idónea una labor designada y por ello lo importante de realizar una correcta asignación de competencias para un cargo específico desde un perfil de cargo establecido. Lo que muestra en términos generales el conocimiento y la importancia que tienen las competencias en los supervisores, Jefe de área y Coordinadora de Gestión Humana en el cargo de Encuestador de Campo Personal para el área de captura de datos.

Como consecuencia de la percepción encontrada frente a la categoría competencias se establecen relaciones con unas nuevas categorías emergentes que permiten dar explicación detallada de la importancia de las competencias en un proceso de selección. La primera relación encontrada es que el desempeño es la causa de las competencias, esto se evidencia cuando los participantes expresan que el nivel de desempeño es proporcional a las competencias que posee el candidato para desempeñar una labor determinada, afirmación que se encuentra acompañada de las competencias que desde su postura como participantes de la investigación deben estar implícitas

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

en el perfil de cargo. Las competencias desde la percepción de la Coordinadora de gestión humana son *“Yo considero que las competencias como lo mencione hace un momento, que debe tener un encuestador de campo personal, que nos garantice el éxito de sus funciones pueden ser la orientación al cliente, seguimiento de instrucciones, tolerancia a la frustración, dinamismo orientación al logro y persuasión”*. Así mismo la opinión del Jefe de área frente a las competencias solicitadas para los encuestadores de campo son *“Adaptación al cambio y ser tolerante no solo por el ambiente de trabajo, si no por el ambiente laboral, estamos en un espacio en donde trabajamos como muchas personas, donde interactuamos con muchas personas, entonces esto también es fundamental para que la persona desarrollar bien su cargo, que sea tolerante no solo a nivel de la relación hacia el interior de la compañía”*.

Para los supervisores la tendencia a delimitar las competencias que permiten el buen desempeño del encuestador de campo personal son atención al cliente, honestidad como atributo, adaptación al cambio, responsabilidad y disciplina. Las anteriores evidencias presentadas desde el conocimiento de los participantes frente a las competencias que debe poseer un candidato para el cargo de encuestador se pueden afirmar y complementar con la clasificación de las competencias laborales genéricas que propone (Spencer & Spencer, 1993), quien clasifica por grupos de competencias en desempeño y operativas (orientación al resultado), competencias de ayuda y servicio (orientación al cliente), competencias de influencia (construcción de relaciones y capacidad de influencia), competencias directivas (trabajo en equipo y liderazgo), competencias cognitivas (pensamiento analítico) y competencias de eficacia personal (confianza en sí mismo, autocontrol y hábitos de orden).

Como consecuencia de la necesidad de determinar e implementar competencias dentro de la propuesta de una estrategia de mejora en el proceso de selección de personal a través de un modelo de selección por competencias en la empresa Invamer S.A.S., se hace necesario establecer una categoría emergente que es las pruebas y su asociación con la evaluación de competencias en el proceso de selección, categoría emergente trabajada en la revisión bibliográfica que afirma su importancia bajo la postura de Pico (2006), donde establece que las pruebas son un mecanismo, en el que se conoce a profundidad los conocimientos del candidato, y

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

su ajuste a lo requerido en el perfil de cargo. Por otro lado es significativo mencionar las pruebas psicológicas, desde la percepción de González (2007), “Los instrumentos de evaluación psicológica son las técnicas mediante las cuales se recoge los datos referentes a las características psicológicas de la persona estudiada”.

Para finalizar se concluye que el cumplimiento del objetivo general de la investigación junto con los objetivos específicos permitieron la identificación, análisis y adaptación del fenómeno selección de personal, originando la creación de una propuesta de una estrategia de mejora en el proceso de selección de Invamer S.A.S., que permitiera contribuir significativamente a la eficiencia y optimización en los recursos que mes a mes se destinan al proceso de reclutamiento, entendiendo los gastos que implica iniciar nuevos procesos de selección, pues contratar a un personal que no cuenta con las competencias requeridas, ni está apto para el buen desempeño de su cargo genera pérdidas financieras para la compañía. Una correcta selección de personal, disminuiría costos de manera significativa, ya que con cada nuevo proceso de selección se debe dar inicio a convocatorias por diferentes medios que capten la atención de nuevo personal que pueda mostrar interés en desempeñar el cargo de encuestador, incurriendo en procesos de capacitación y formación al nuevo personal, pagos por exámenes médicos requeridos, utilización de recursos para dichos procesos y las diferentes actividades que requieren el proceso de contratación. Lo anterior afirmando lo descrito por (Mitrani, 1992), quien indica que las decisiones de selección están basadas en la medición objetiva de indicadores conductuales que determinan un desempeño excelente para el cargo, minimizando la inversión en tiempo y dinero, ya que se contrata finalmente a aquellas personas que se ajustan a las expectativas de la organización, asegurando un proceso más sistemático y según (Lepsinger, 1999) incrementando los niveles de productividad para la organización al seleccionar a la persona con desempeño sobresaliente y reduciendo la alta rotación. (CDO, 2001).

Así mismo su efecto se identificaría en el reconocimiento de la empresa como entidad que genera procesos y servicios exitosos, de calidad y veraces bajo el desempeño de personal competente y capacitado, desde el uso de herramientas y tecnologías que permitan el buen desarrollo e innovación en el mercado, optimizando tiempos y generando nuevas estrategias que neutralicen

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

las dificultades actuales que se presenta en el desarrollo de la labor como encuestadores de campo.

Como profesionales en formación de Gestión Humana estaríamos cumpliendo los lineamientos y objetivos de la especialización que es forma profesionales especializados en el mejoramiento de las organizaciones a través del desarrollo humano, integrando el saber profesional con el saber ciudadano, promoviendo la responsabilidad social y la calidad de vida en la actividad humana en las Organizaciones, con capacidades de producir planes, proyectos y programas para la gestión humana de las organizaciones alineadas con la misión de la organización. (Piloto U. , 2008).

Frente al objetivo general se concluye y se genera el cumplimiento de proponer una estrategia de mejora para el proceso de selección de persona donde se identifiquen con claridad competencias organizacionales como Orientación al resultado, Comunicación asertiva para los tres niveles de la empresa, y competencias específicas para el cargo de encuestadores de campo personal como seguimiento de instrucciones, persuasión, atención al cliente, adaptación al cambio y orientación al logro con sus respectivos indicadores y conocimientos esenciales. Así mismo se señala la nueva estructura del perfil de cargo basado en competencias para el cargo de Encuestadores de campo personal. De igual forma se implementa un modelo de entrevista para la valoración de los aspirantes al puesto. Por último se implementan pruebas que permitan evaluar capacidades y comportamientos que permitan ajustarse al perfil de cargo requerido.

Conclusiones

Reclutamiento y selección por competencias son procesos que permiten identificar las capacidades de los candidatos requeridos para ocupar un puesto de trabajo, teniendo en cuenta las características del perfil de cargo junto con sus definiciones con el fin de vincular a la organización personal apta y competente para desempeñarse en el cargo de Encuestadores de Campo personal. Por consiguiente se estableció como objetivo principal de este proceso proponer una estrategia de mejora para el proceso de selección de personal a través de un modelo de selección por competencias en la empresa Invamer S.A.S, buscando implementar un nuevo estilo de gestión en que permia incorporar y administrar el capital humano adecuado y de este modo alcanzar los objetivos organizacionales en su totalidad. Cuando se tienen en cuentan las

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

competencias establecidas en el perfil es más efectivo para los empleados desempeñarse de forma exitosa en el cargo.

La aplicación de la entrevista semiestructurada como instrumento permitió tener una visión clara y profunda sobre cómo es actualmente el proceso de reclutamiento y selección de la empresa así como sus debilidades a la hora de seleccionar y vincular a los encuestadores y sus consecuencias en el desempeño de las funciones y/o tareas que se requieren suplir para este cargo, de igual manera se resalta la importancia de implementar la adaptación de un modelo de selección basada en competencias y sus ventajas. Al tener en cuenta este modelo se asegura el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño de cada personal vinculado a la organización, a la hora de laborar en sus roles, dando respuesta a todas las funciones y responsabilidades establecidas. Así mismo se considera que este modelo tiene gran ventaja porque permite definir y concretar un perfil y dentro de este las competencias requeridas para el cargo.

Para la creación y aplicación del instrumento se tuvieron en cuenta tres categorías: reclutamiento, competencias y perfil de cargo, puesto que son aspectos claves que ayudaron a conocer el proceso de selección y a la vez son elementos relevantes y fundamentales en el modelo de gestión por competencias.

Se evidencio en el análisis y discusión de resultados que una de las categorías donde no se presentan debilidades sobresalientes es el reclutamiento, ya que es permanente el número de personas que asisten al proceso o convocatoria de encuestadores. Sin embargo se encuentra que las categorías de perfil de cargo y competencias manifiestan falencias que repercuten de manera directa en el desempeño de funciones del personal vinculado.

Partiendo de lo anterior y ante la necesidad de la organización de contar con un personal idóneo, estable, que permanezca a lo largo de cada proyecto y entreguen información veraz confiable y oportuna se planteó una propuesta de una estrategia de mejora en el proceso de selección de personal, en donde se diseñó y estableció un modelo de perfil para el cargo de encuestadores de campo personal, resaltando elementos como la formación académica, experiencia y funciones. Además se establecieron las competencias requeridas para desempeñar las responsabilidades del cargo de manera adecuada y responder con las exigencias del mismo. Estas competencias deben

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

ser mínimas es decir, las personas que sean seleccionadas deben contar con las competencias, ya por tratarse de un cargo donde obligatoriamente los empleados tienen contacto directo con personas de toda población y se hace necesario además que tengan buena comunicación y estén siempre dispuesto a buscar información independiente del proyecto y el lugar donde se les asigne. Por otro parte se escogieron las pruebas psicológicas para evaluar las competencias establecidas, para lograr un proceso objetivo. Finalmente se elaboró como parte de la propuesta un formato de entrevista basado en el modelo de gestión por competencias, como parte del proceso de selección. Se concluye que, a través de la aplicación de la propuesta de una estrategia de mejora bajo un modelo de selección por competencias en la empresa INVAMER S.A.S en su proceso de reclutamiento y selección de encuestadores de campo personal, se asegura el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño de cada candidato vinculado a la hora de ejercer su rol, dando respuesta a todas las funciones y responsabilidades establecidas en el perfil de cargo. Lo cual debe considerarse como una ventaja porque permite tener claridad sobre las características esenciales para que los empleados ejecuten de manera eficaz sus tareas, evitando reprocesos y optimizando el tiempo en el área de gestión humana.

Recomendaciones

Para la empresa INAVAMER es indispensable la continuidad de la aplicación de la propuesta como estrategia de mejora basada en un modelo de selección por competencias, ya que es un proceso práctico y eficiente que garantiza la correcta vinculación de encuestadores de campo personal competentes e integrales para el desempeño de sus responsabilidades.

El modelo de gestión por competencias tiene en cuenta aspectos importantes para que pueda funcionar y generar resultados positivos a través de su aplicación. Por lo tanto es recomendable en primera instancia implementar la estrategia como propuesta por parte del grupo de investigadores

Posteriormente se recomienda, implementar la propuesta de estrategia de mejora en todas las áreas de la organización. De este modo no solo hay un fortalecimiento en el área de captura de datos, sino en toda la organización, mediante un proceso de selección correctamente estructurado.

**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.**

Permitiendo ofrecer servicio de calidad a los clientes mediante el eficiente desempeño de sus empleados.

Evaluar y adquirir las pruebas psicotécnicas (personalidad y proyectivas), de igual forma las pruebas de conocimientos apropiadas y pertinentes para valorar en los candidatos los aspectos establecidos en el perfil (formación, experiencia y competencias). Calificar u analizar las pruebas aplicadas antes de realizar la contratación de los candidatos.

Capacitar a los supervisores de los encuestadores en cuanto al proceso de selección basado en competencia, para que tengan conocimiento sobre qué aspectos se evalúan durante este proceso. Y de este modo puedan informar sobre el desempeño del personal vinculado si cumple o no con lo exigido en el perfil establecido.

Si se contratan candidatos que no cumplen con la totalidad de los requerimientos del perfil. Brindar capacitaciones que potencialicen las características o competencias deficientes para lograr un desempeño adecuado en los encuestadores.

Establecer auditorías internas que permitan evaluar el proceso de reclutamiento y selección. Con el propósito de verificar que se realice de manera correcta estos procesos.

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de información con los reactivos finales después de validación por jueces

NÚMERO DE REACTIVOS	REACTIVOS
1	Con base a su experiencia describa el propósito general para el cargo de encuestador de campo personal.
2	¿Qué elementos definiría usted como fundamentales para estructurar un

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

	adecuado perfil del cargo de encuestador de campo personal?
3	Desde su punto de vista, ¿Qué factores contribuyen significativamente al buen desempeño de las funciones del encuestador de campo personal?
4	¿Alguna vez ha realizado labores de encuestador de campo personal? Si su respuesta es afirmativa, por favor describa esa experiencia
5	Durante un proceso de entrevista se observa un grupo de candidatos que se muestran extrovertidos, leen con fluidez y muestran actitud de servicio al cliente, un segundo grupo de candidatos se observa que les cuesta comunicarse de manera fluida y se muestran introvertidos y tímidos ¿De acuerdo a su parecer cual grupo de candidatos representa el perfil adecuado para el cargo de encuestador de campo personal?
6	Un desconocido que aborda a alguien en la calle o que llama a una puerta tiene grandes probabilidades de encontrar una reacción de desconfianza y de rechazo. En este contexto que características de personalidad definiría usted debe tener un encuestador de campo personal para generar confianza en el encuestado.
7	¿En su opinión, considera usted que para realizar la descripción de las funciones del cargo de encuestador de campo personal, se requiere de la colaboración del jefe inmediato. ¿Por qué piensa usted así?
8	Desde su punto de vista, ¿De qué manera se podría identificar las funciones del cargo de encuestador de campo personal?
9	Conoce el descriptivo de cargo del encuestador de campo personal. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué mejoras le haría al actual descriptivo de cargo de encuestador de campo personal?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

10	¿Considera que los empleados que se encuentran actualmente en el cargo de encuestador de campo personal cumplen con todos los criterios exigidos por el perfil de cargo actual o por el contrario son personas que no cuentan con todos los requisitos exigidos por el mismo? Argumente su respuesta
11	¿Cómo describiría usted a un encuestador de campo personal que se desempeña de forma exitosa en su puesto de trabajo bajo criterios exigidos e implementados de forma estratégica en el perfil de cargo?
12	¿Desde su punto de vista y experiencia que características debe tener el perfil de cargo para el proceso de selección de los encuestadores de campo personal y cuales aspectos actuales deben dejar de ser requeridos para el puesto?
13	En un proceso de entrevista ¿Qué aspectos se están evaluando actualmente y cuales se deberían evaluar según el perfil de cargo para encuestador de campo personal?
14	Actualmente un medio de gran difusión utilizado en el Reclutamiento de Personal es el Internet, por ser asequibles para todo tipo de público, sin embargo existen otros que contribuyen significativamente al proceso ¿Que medios utilizan ustedes como empresa para la divulgación de la oferta laboral de encuestador de campo personal?
15	El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para realizar sus respectivas funciones. Por lo que se considera un proceso importante y determínate para lograr los objetivos organizacionales. ¿Ustedes como hacen el reclutamiento de personal?
16	La efectividad del Reclutamiento de Personal se puede evidenciar cuando se logra atraer candidatos para realizar el proceso de selección. ¿De qué manera se puede evidenciar este aspecto en la empresa al

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

	momento de realizar el proceso de selección del cargo de encuestador de campo personal?
17	¿Qué aspectos positivos puede usted resaltar del proceso actual de reclutamiento de personal de la organización?
18	De acuerdo a los resultados del proceso de selección y vinculación de los encuestadores de campo personal, y el desempeño en sus funciones ¿Qué opina usted acerca del proceso de reclutamiento implementado en la empresa?
19	Describa con sus propias palabras, ¿Qué entiende usted como una competencia laboral?
20	Describa con sus propias palabras ¿Qué entiende usted como proceso de selección por competencias y si la aplicación de este proceso garantizaría la idoneidad del aspirante para cumplir con los requerimientos específicos de un cargo?
21	La dinámica actual siempre está exigiendo cada vez más, personal capacitado y competente para enfrentar los problemas y cambios que se puedan presentar de manera imprevista. ¿Por qué consideraría usted que la adaptación al cambio es una competencia que debería poseer todos los empleados de una organización?
22	¿Describa desde su experiencia las competencias solicitadas para el cargo de encuestador de campo personal para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo?
23	¿Cree que el personal que actualmente se encuentra en el cargo de encuestador de campo personal cumple con las competencias exigidas para desempeñarse correctamente en el cargo? Si su respuesta es afirmativa explique porque?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 2: Validación juez número 1

	Psicología Facultad de Ciencias Humanas	FORMATO DE VALIDACIÓN DE ÍTEMS POR JUECES EXPERTOS
Nombre evaluador: <i>PILAR BAQUERO - Psicóloga Especialista en Gerencia de RRHH</i>		
Asignatura:		Fecha: <i>21/06/18.</i>

INSTRUCCIONES

SEÑOR EVALUADOR: a continuación, encontrará una serie de criterios mediante los cuales podrá valorar cada uno de los reactivos del instrumento. Favor marcar con una (X) en el ESPACIO correspondiente en la tabla de valoración, según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos. Sus observaciones generales puede hacerlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta:

Pertinencia: se refiere a la adecuación del contenido del ítem para la medición del atributo que se pretende medir. Evalúe el contenido del ítem así:

- **Esencial (E):** el ítem mide el atributo que se pretende. Además, el contenido del ítem es esencial para la medición del atributo. El ítem definitivamente debe estar en la versión final de la prueba
- **Útil pero no esencial (U):** el ítem mide algún aspecto del atributo, sin embargo, aunque el contenido del ítem es útil, no es esencial para la medición del atributo. El ítem podría obviarse para la versión final de la prueba
- **No necesario (NN):** el ítem NO mide el atributo, o es completamente irrelevante para su medición. El ítem no debe aparecer en la versión final de la prueba

Estructura: se refiere a la adecuación de la estructura interna del ítem, al grado de coherencia y claridad del contenido del ítem. Reflexione si el ítem es comprensible para la población en la que será aplicado y marque:

- **Adecuado (A):** el ítem sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo, y no evidencia problemas de construcción. El ítem es claro, coherente y comprensible

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

* No adecuado (NA): el ítem no sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo. El ítem es confuso e incoherente

VALORACIÓN DE LOS REACTIVOS DE LA PRUEBA						
Reactivo	PERTINENCIA			ESTRUCTURA		OBSERVACIONES PARA LOS REACTIVOS
	E	U	NN	A	NA	
1	X			X		
2	X			X		Colocarla: Que habilidades de dominio usted ... quitar palabra "factores"
3	X			X		Igual quitar "factores" por "habilidades"
4	X			X		
5	X				X	Revisar el ejemplo de los grupos la respuesta Puede ser abierta.
6	X			X		
7	X			X		
8		X		X		
9	X			X		
10	X			X		
11			X			
12	X			X		
13	X			X		
14		X		X		Puede reemplazarse por las preguntas 1, 2, 3.
15			X			Igual se puede reemplazar por las preguntas 2, 3
16	X			X		
17	X			X		
18	X			X		
19		X			X	Ser más claras en la pregunta, que quiere indagar realmente.
20	X				X	El objetivo de la pregunta es saber, pero la pregunta no, yo colocarla, uds como hacen el
21	X			X		Corregir la palabra "cuenta" ^{recrutamiento de} personal? "es cuenta"

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

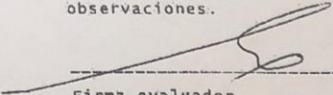
Reactivo	VALORACIÓN DE LOS REACTIVOS DE LA PRUEBA					OBSERVACIONES PARA LOS REACTIVOS
	PERTINENCIA			ESTRUCTURA		
	E	U	NN	A	NA	
22	X			X		
23			X			Se reemplaza por la 21 (Pregunta)
24	X			X		
25		X		X		puede reemplazarse por la 19 o de pr esta.
26	X			X		
27	X			X		
28		X		X		
29		X		X		
30	X			X		
31			X			Esto ya se ha preguntado en otras preguntas
32			X			
33		X				Esto ya se ha preguntado en otros ítems.
34			X			Esto se pregunta en la # 13.
35	X			X		
36			X			Esto ya se pregunta 21, 23.

Observaciones generales: El lenguaje de las preguntas es muy técnico debe revisarse que las personas que lo responden entiendan bien.
Revisar las preguntas nuevamente estén preguntando lo mismo en varias preguntas, Pueden ser menos ítems

Señor evaluador, su labor fue muy importante en el proceso de diseño y construcción de esta prueba. La fase de valoración por jueces expertos nos permite ofrecer instrumentos con adecuados estándares de validez de contenido. Este es un ejercicio académico que

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

fortalece nuestra formación en el uso y desarrollo de test
psicométricos. Agradecemos su participación y sus valiosas
observaciones.



Firma evaluador

CC.52.210.004

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 3: Validación juez número 2

 <p>UNIVERSIDAD Piloto DE COLOMBIA</p>	<p>Psicología Facultad de Ciencias Humanas</p>	<p>FORMATO DE VALIDACIÓN DE ÍTEMS POR JUECES EXPERTOS</p>
<p>Nombre evaluador: PATRICIA CHAVEZ AVILA</p>		
<p>Asignatura: PSICÓLOGA DOCENTE UNILLANOS</p>	<p>Fecha: MAYO 2018</p>	

INSTRUCCIONES

SEÑOR EVALUADOR: a continuación, encontrará una serie de criterios mediante los cuales podrá valorar cada uno de los reactivos del instrumento. Favor marcar con una (X) en el ESPACIO correspondiente en la tabla de valoración, según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos. Sus observaciones generales puede hacerlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta:

Pertinencia: se refiere a la adecuación del contenido del ítem para la medición del atributo que se pretende medir. Evalúe el contenido del ítem así:

- **Esencial (E):** el ítem mide el atributo que se pretende. Además, el contenido del ítem es esencial para la medición del atributo. El ítem definitivamente debe estar en la versión final de la prueba
- **Útil pero no esencial (U):** el ítem mide algún aspecto del atributo, sin embargo, aunque el contenido del ítem es útil, no es esencial para la medición del atributo. El ítem podría obviarse para la versión final de la prueba
- **No necesario (NN):** el ítem NO mide el atributo, o es completamente irrelevante para su medición. El ítem no debe aparecer en la versión final de la prueba

Estructura: se refiere a la adecuación de la estructura interna del ítem, al grado de coherencia y claridad del contenido del ítem. Reflexione si el ítem es comprensible para la población en la que será aplicado y marque:

- **Adecuado (A):** el ítem sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo, y no evidencia problemas de construcción. El ítem es claro, coherente y comprensible

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

- No adecuado (NA): el ítem no sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo. El ítem es confuso e incoherente

VALORACIÓN DE LOS REACTIVOS DE LA PRUEBA							
Reactivo	PERTINENCIA			ESTRUCTURA			OBSERVACIONES PARA LOS REACTIVOS
	E	U	NN	A	NA		
1			x		x		Quien responda lo hará desde su experiencia, no es necesario el preámbulo a la pregunta. El conector o se presta para confusión. El ítem 2 o 3 definen mejor el atributo.
2	x			x			
3		x			x		Quien responda lo hará desde su punto de vista, no es necesario el preámbulo. Sin el preámbulo, es adecuado.
4		x			x		Le falta contexto y se presta a confusión.
5	x			x			
6		x			x		Puede ser útil, pero se debe revisar redacción para no generar confusión.
7		x			x		Redundancia al inicio de la pregunta y sólo la extiende. Al final basta con preguntar por qué.
8		x		x			¿Responsabilidades y funciones se diferencian notoriamente? Si es así, se deberían hacer preguntas separadas.
9	x			x			Esto en caso de que el entrevistado sepa que es el actual descriptivo del cargo.
10		x			x		Se debe preguntar en un solo sentido. Al final, sólo preguntar por qué.
11			x		x		Se plantea desde un juicio de valor y no es ético.
12		x			x		Redundancia al inicio, mejorar redacción "a la hora"
13	x			x			
14	x			x			
15		x			x		Redundancia, sobra "utilizado"

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Reactivo	VALORACIÓN DE LOS REACTIVOS DE LA PRUEBA					OBSERVACIONES PARA LOS REACTIVOS
	PERTINENCIA			ESTRUCTURA		
	E	U	NN	A	NA	
16		x			x	Sobra desde su punto de vista.
17		x			x	Se puede generalizar más a diversos medios de reclutamiento diferentes a entrevista directa o personal y luego la pregunta.
18		x			x	Podrían usar varios, así que se debe preguntar en plural.
19			x		x	
20		x			x	Induce la respuesta.
21	x				x	¿Al final la pregunta sería por qué? ¿O cómo?
22		x			x	Induce a respuesta si -no.
23			x		x	Se pregunta en tercera persona o se tutea. ¿Se refiere a objetivos personales? ¿O de la empresa?
24		x			x	Ambigua, demasiado amplia.
25	x				x	No se debe tutear.
26	x				x	Que más se deben destacar.
27	x			x		
28		x			x	La pregunta induce a si-no, por tanto no cabe justificación pues está todo dicho en el reactivo.
29		x			x	Mejorar redacción: teniendo como referente el proceso de selección.... "hoy en día..."
30		x			x	Mejorar puntuación.
31	x			x		
32	x				x	Induce al si-no.
33	x			x		
34	x			x		

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

VALORACIÓN DE LOS REACTIVOS DE LA PRUEBA						
Reactivo	PERTINENCIA			ESTRUCTURA		OBSERVACIONES PARA LOS REACTIVOS
	E	U	NN	A	NA	
35	x			x		
36	x			x		

Observaciones generales:

En varios de los ítems, se hace un preámbulo que orienta al encuestado a responder desde su punto de vista, o experiencia. Esto puede provocar fatiga para responder y se resuelve haciendo esta claridad en el encabezado general de todo el instrumento.

Desconocer la población a la cual se dirige el instrumento, dificulta establecer la pertinencia.

Señor evaluador, su labor fue muy importante en el proceso de diseño y construcción de esta prueba. La fase de valoración por jueces expertos nos permite ofrecer instrumentos con adecuados estándares de validez de contenido. Este es un ejercicio académico que fortalece nuestra formación en el uso y desarrollo de test psicométricos. Agradecemos su participación y sus valiosas observaciones.

Fátima Chávez A.

Firma evaluador

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 4: Validación Juez número 3

	Psicología Facultad de Ciencias Humanas	FORMATO DE VALIDACIÓN DE ÍTEMS POR JUECES EXPERTOS
Nombre evaluador: <i>Amparo Clavijo López</i>		
Asignatura:		Fecha: <i>8/06/18</i>

INSTRUCCIONES

SEÑOR EVALUADOR: a continuación, encontrará una serie de criterios mediante los cuales podrá valorar cada uno de los reactivos del instrumento. Favor marcar con una (X) en el ESPACIO correspondiente en la tabla de valoración, según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos. Sus observaciones generales puede hacerlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta:

Pertinencia: se refiere a la adecuación del contenido del ítem para la medición del atributo que se pretende medir. Evalúe el contenido del ítem así:

- **Esencial (E):** el ítem mide el atributo que se pretende. Además, el contenido del ítem es esencial para la medición del atributo. El ítem definitivamente debe estar en la versión final de la prueba
- **Útil pero no esencial (U):** el ítem mide algún aspecto del atributo, sin embargo, aunque el contenido del ítem es útil, no es esencial para la medición del atributo. El ítem podría obviarse para la versión final de la prueba
- **No necesario (NN):** el ítem **NO** mide el atributo, o es completamente irrelevante para su medición. El ítem no debe aparecer en la versión final de la prueba

Estructura: se refiere a la adecuación de la estructura interna del ítem, al grado de coherencia y claridad del contenido del ítem. Reflexione si el ítem es comprensible para la población en la que será aplicado y marque:

- **Adecuado (A):** el ítem sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo, y no evidencia problemas de construcción. El ítem es claro, coherente y comprensible

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

- No adecuado (NA): el ítem no sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo. El ítem es confuso e incoherente

VALORACIÓN DE LOS REACTIVOS DE LA PRUEBA						
Reactivo	PERTINENCIA			ESTRUCTURA		OBSERVACIONES PARA LOS REACTIVOS
	E	U	NN	A	NA	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5		X		X		
6		X		X		
7		X		X		
8		X		X		
9	X			X		
10			X		X	
11			X		X	
12		X			X	
13			X	X		
14		X		X		
15		X		X		
16		X		X		
17	X			X		
18	X			X		
19	X			X		
20	X			X		
21		X		X		

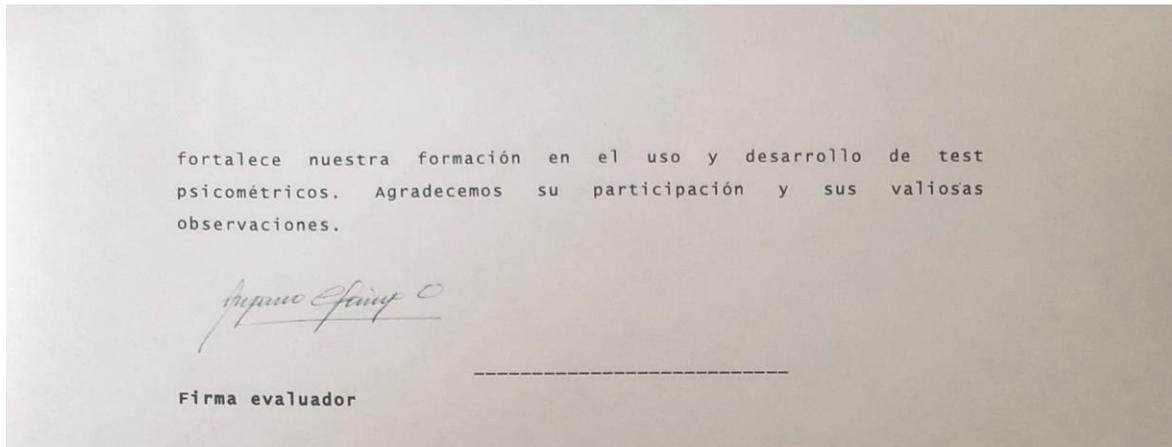
PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

VALORACIÓN DE LOS REACTIVOS DE LA PRUEBA						
Reactivo	PERTINENCIA			ESTRUCTURA		OBSERVACIONES PARA LOS REACTIVOS
	E	U	NN	A	NA	
22			X	X		
23			X	X		
24	X			X		
25	X			X		
26	X			X		
27			X	X		
28			X	X		
29			X	X		
30	X			X		
31	X			X		
32	X			X		
33		X		X		
34		X		X		
35	X			X		
36		X		X		

Observaciones generales:

Señor evaluador, su labor fue muy importante en el proceso de diseño y construcción de esta prueba. La fase de valoración por jueces expertos nos permite ofrecer instrumentos con adecuados estándares de validez de contenido. Este es un ejercicio académico que

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.



Anexo 5: Transcripción entrevista Coordinador de Gestión Humana

Entrevistado: Johana Contreras

Entrevistador: Camila Clavijo

Camila: Buenos días Johanna mi nombre es Camila Clavijo, Soy estudiante de la universidad piloto de Colombia, en este momento pues estamos adelantando un proyecto de investigación, de adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de la empresa Invamer, tu como colaboradora nos vas apoyar con la participación en este proyecto mediante la respuestas de preguntas e información brindada.

Para iniciar necesitaría saber si te podemos grabar en la entrevista

Johana: si señora, claro pueden grabar

Camila: perfecto, bueno inicialmente te voy a pasar el consentimiento informado para que diligencies tus datos y nos colabores con la firma

Johana: si señora

Camila: Listo perfecto, bueno este segundo documento es el de políticas de confidencialidad y privacidad de datos, aquí nos autorizas para el tratamiento de los datos personales y de toda la

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

información que nos vas a brindar con fines investigativos únicamente, entonces también necesitaríamos que nos firmaras el documento.

Johana: Si señora

Camila: Ok perfecto, listo, bueno vamos a iniciar con las entrevista la primer pregunta es ¿Con base a su experiencia describa el propósito general para el cargo de encuestador de campo personal.

Johana: Si, el propósito principal es recolectar información de manera oportuna confiable y y veraz

Camila: Ok perfecto, ¿Qué elementos definiría usted como fundamentales para estructurar un adecuado perfil del cargo de encuestador de campo personal?

Johana: Bueno considero que deben especificar las funciones que va desempeñar un encuestador de campo personal, en el perfil deben mencionar cuáles son esas funciones técnicas, tecnológicas, personales y las responsabilidades que va a desarrollar un encuestador deben estar claro en ese perfil

Camila: Perfecto, Desde su punto de vista, ¿Qué factores contribuyen significativamente al buen desempeño de las funciones del encuestador de campo personal?

Johana: Considero yo que una inducción adecuada un entrenamiento, capacitación acerca de las labores que van a desarrollar

Camila: Ok, ¿Alguna vez ha realizado labores de encuestador de campo personal? Si su respuesta es afirmativa, por favor describa esa experiencia

Johana: No

Camila: Listo, Te voy a poner un ejemplo, Durante un proceso de entrevista se observa un grupo de candidatos que se muestran extrovertidos, leen con fluidez y muestran actitud de servicio al cliente, un segundo grupo de candidatos se observa que les cuesta comunicarse de

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

manera fluida y se muestran introvertidos y tímidos ¿De acuerdo a su parecer cual grupo de candidatos representa el perfil adecuado para el cargo de encuestador de campo personal?

Johana: Si considero que el primer grupo, en donde están los candidatos que de pronto son extrovertidos, que leen con fluidez y que muestran un excelente actitud al cliente

Camila: Un desconocido que aborda a alguien en la calle o que llama a una puerta tiene grandes probabilidades de encontrar una reacción de desconfianza y de rechazo. En este contexto que características de personalidad definiría usted debe tener un encuestador de campo personal para generar confianza en el encuestado.

Johana: Si, considero que para que logre tener y generar como esa confianza, debe tener, debe contar con unas competencias. Por ejemplo el encuestador debe ser una persona dinámico, con energía, debe ser una persona segura de sí mismo, debe tener un excelente servicio al cliente, si, considero que de esta manera, porque esa es la lectura que hacen las personas que van a participar en las encuestas, entonces en primer momento el encuestador debe mostrar seguro de sí mismo y con dinamismo de esta manera pues va a generar confianza

Camila: Ok, ¿En su opinión, considera usted que para realizar la descripción de las funciones del cargo de encuestador de campo personal, se requiere de la colaboración del jefe inmediato.

Johana: Si

Camila: Porque piensa usted así

Johana: porque el jefe inmediato conoce de antemano cuáles son esas funciones que va a desarrollar un encuestador, en base a esa experiencia que ha tenido el jefe, la experiencia que ha generado, de acuerdo al contacto que ha tenido con sus encuestadores, se debe aprovechar para poder alimentar el perfil

Camila: Desde su punto de vista, ¿De qué manera se podría identificar las funciones del cargo de encuestador de campo personal?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Johana: Considero yo, que debemos salir a campo con el encuestador para observar la labor que realiza el empleado porque de esa manera ya vamos a conocer cómo es que es el desempeño, de qué manera se debe abordar a las personas, como se debe presentar, como lee, cuáles son sus aptitudes, cuál es su servicio al cliente, entonces considero yo que esa información se saca directamente observando a la persona realizando la labor

Camila: Ok, Conoce el descriptivo de cargo del encuestador de campo personal.

Johana: Si

Camila: ¿Qué mejoras le haría al actual descriptivo de cargo de encuestador de campo personal?

Johana: Bueno considero yo que como de pronto se deben especificar más las funciones que va a desarrollar el encuestador, deben tener encuentra de pronto que el encuestador va a desarrollar también funciones técnicas, tecnológicas, y que además se debe también tener en cuenta las responsabilidad que tiene el encuestador por los estudios que van a manejar, eso debe estar claro en el perfil

Camila: Listo, ¿Considera que los empleados que se encuentran actualmente en el cargo de encuestador de campo personal cumplen con todos los criterios exigidos por el perfil de cargo actual o por el contrario son personas que no cuentan con todos los requisitos exigidos por el mismo?

Johana: si considero que el grupo que está actualmente cuentan con el perfil exigido

Camila: Ok, ¿Cómo describiría usted a un encuestador de campo personal que se desempeña de forma exitosa en su puesto de trabajo bajo criterios exigidos e implementados de forma estratégica en el perfil de cargo?

Johana: Si, es un encuestador que tiene unas competencias y que las desarrolla y le aporta valor a su trabajo, por ejemplo son encuestadores que tienen un excelente servicio al cliente, son encuestadores que siguen instrucciones, que tienen desarrollado la tolerancia a la frustración y que siempre trabajan orientando, bajo la orientación hacia el logro, digamos que esto es un encuestador que realiza su labor de manera exitosa

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Camila: ¿Desde su punto de vista y experiencia que características debe tener el perfil de cargo para el proceso de selección de los encuestadores de campo personal y cuales aspectos actuales deben dejar de ser requeridos para el puesto?

Johana: bueno, de pronto desde lo que yo he podido observar, la experiencia si, ósea que debe tener el perfil. Como lo mencione anteriormente debe desarrollar unas competencias más específicas según el cargo, por ejemplo para mí las competencias que debe tener el perfil serian orientación al cliente, seguimiento de instrucciones, tolerancia a la frustración, dinamismo, la persuasión; considero yo que eso esas son las competencias que debe tener el perfil y aparte de debe especificar muy bien también las funciones técnicas y tecnológicas que ellos van a desarrollar. Y de pronto cuales se pueden sacar del perfil, No considero cambiar las competencias que tiene actualmente el perfil.

Camila: Ok, En un proceso de entrevista ¿Qué aspectos se están evaluando actualmente y cuales se deberían evaluar según el perfil de cargo para encuestador de campo personal?

Johana: Bueno, que aspectos se están evaluando, se está evaluando que la persona tenga un excelente servicio al cliente, si se está evaluando que la persona siga instrucciones, actualmente se está también evaluando que la persona tenga un nivel de lectura superior, que su dicción sea superior, que siga pausas gramaticales, y que sea una persona que esté orientada hacia el logro, eso digamos que es lo que se está evaluando en estos momentos.

Camila: Actualmente un medio de gran difusión utilizado en el **Reclutamiento de Personal** es el Internet, por ser asequibles para todo tipo de público, sin embargo existen otros que contribuyen significativamente al proceso ¿Que medios utilizan ustedes como empresa para la divulgación de la oferta laboral de encuestador de campo personal?

Johana: Si, nosotros la empresa cuenta con digamos que con el servicio de computrabajo que es donde las personas que están interesadas en la vacante aplican, envían su hoja de vida, pero pues nosotros, bueno también está el voz a voz, entonces cuando la empresa tiene requerimientos muy grandes se ha dado cuenta que la bolsa de empleo computrabajo no cumple con las expectativas

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

que de pronto tenemos y nos apoyamos muchísimo en el voz a voz o en los referidos. Pienso yo que de esa manera se conseguido más fácil poder tener candidatos para el proceso.

Camila: El **reclutamiento de personal** es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para realizar sus respectivas funciones. Por lo que se considera un proceso importante y determinate para lograr los objetivos organizacionales. ¿Ustedes como hacen el reclutamiento de personal?

Johana: Nosotros como hacemos el reclutamiento, después de que se recibe el requerimiento de las personas, se activa la vacante a través de computrabajo, allí se empiezan a recibir las hojas de vida y se empiezan a revisar una por una y se empieza a citar para la entrevista, considero yo que es como el proceso, ya se citan para la entrevista y listo.

Camila: La efectividad del **Reclutamiento de Personal** se puede evidenciar cuando se logra atraer candidatos para realizar el proceso de selección. ¿De qué manera se puede evidenciar este aspecto en la empresa al momento de realizar el proceso de selección del cargo de encuestador de campo personal?

Johana: Cuando se presentan a la entrevista, si llega un grupo de personas interesadas en la vacante para asistir en el proceso de entrevista, quiere decir que este este proceso de reclutamiento está funcionando perfectamente

Camila: ¿Qué aspectos positivos puede usted resaltar del proceso actual de reclutamiento de personal de la organización?

Johana: Bueno, que aspectos positivos, pues considero que la empresa tiene muchos aspectos para resaltar, uno de ellos es que aceptan reingresos, es decir que si el encuestador, digamos que para hacerle un estudio, nosotros tenemos una base de datos en donde conservamos los datos de las personas que han trabajado con nosotros, que han tenido un buen desempeño, la empresa siempre cuando llega el requerimiento de algún proyecto pide revisar esa base de datos para que llamemos y tengamos en cuenta a estas personas que en su determinado momento trabajaron muy bien y que se tuvieron que ir.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Otro proceso es que la empresa digamos que no exige que la persona tenga experiencia para realizar la labor, la empresa capacita, la empresa entrena y esos es algo que también digamos que se puede resaltar muchísimo para realizar el proceso de reclutamiento, porque hoy en día cuando las personas están en la entrevista lo que uno escucha normalmente es Uy no! Llevo tanto tiempo sin trabajo he aplicado a muchas ofertas pero resulta que de ninguna me llaman, y yo tengo experiencia, un ejemplo, o también se ha escuchado no yo ya he aplicado muchísimas vacantes pero como no tengo experiencia nunca me han llamado, hasta ahorita ustedes me están dando la oportunidad, si, entonces yo considero que el escuchar eso pues es algo que se puede rescatar también de Invamer.

Otro aspecto positivo también, es que nosotros aceptamos familia, por ejemplo tenemos encuestadores que son muy buenos, y cuando están que son de planta y cuando ven que llegan requerimientos nuevos, se acercan y dicen, yo tengo a mi prima que esta sin trabajo, yo se la recomiendo, es muy pila, aprende rápido, inclusive se reciben hermanos, igual se hace todo el proceso de selección, pero nosotros, para el proceso de reclutamiento podemos tener en cuenta también a las familias de nuestros empleados

Camila: De acuerdo a los resultados del proceso de selección y vinculación de los encuestadores de campo personal, y el desempeño en sus funciones ¿Qué opina usted acerca del proceso de reclutamiento implementado en la empresa?

Johana: Yo pienso que el proceso de reclutamiento que esta implementado, pues para mi es el adecuado, contamos con computrabajo, que de allí es donde podemos buscar hojas de vida; adicionalmente también tenemos dentro del proceso de reclutamiento, manejar el tema de referidos, entonces eso en estos momentos nos ha funcionado muy bien, con la herramienta de computrabajo y manejar a los referidos y el voz a voz.

Camila: Ok, Saliéndonos un poco del reclutamiento y el perfil de cargo, teniendo en cuenta que en un proceso de selección también se tiene en cuenta las competencias, Describa con sus propias palabras, ¿Qué entiende usted como una competencia laboral?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Johana: Una competencia es esa característica que debe tener la persona, debe ser algo innato, no todas las personas tenemos las mismas competencias, entonces considero yo que la labor ahí es poder definir en el proceso de selección si las personas que están presentes cuentan con esas competencias que nosotros estamos requiriendo, es decir cuenta con esas características especiales de personalidad que debe tener un encuestador.

Camila: Describa con sus propias palabras ¿Qué entiende usted como proceso de selección por competencias y si la aplicación de este proceso garantizaría la idoneidad del aspirante para cumplir con los requerimientos específicos de un cargo?

Johana: Como lo mencionaba anteriormente, un proceso de selección por competencias es poder definir cuáles son esas características especiales que debe un encuestador, saber cuáles son esos rasgos que debe tener el encuestador, entonces ya sabiendo, tenido esta información, considero yo que esto va a garantizar que el proceso sea más efectivo, porque nosotros debemos evitar en el proceso de selección cualquier Persona puede llegar y decir Es que necesito trabajo, y tome si tiene el contrato y entre, No, debemos empezar a clasificar a las personas de acuerdo a sus competencias y sus características especiales, porque de esta manera vamos a evitar reprocesos, y la empresa se ve beneficiada, porque los costos en un proceso de selección son muy altos, entonces al garantizar que las personas cuentan con unas competencias específicas, pues vamos a reducir esos gastos.

Camila: Listo, La dinámica actual siempre está exigiendo cada vez más, personal capacitado y competente para enfrentar los problemas y cambios que se puedan presentar de manera imprevista. ¿Por qué consideraría usted que la adaptación al cambio es una competencia que debería poseer todos los empleados de una organización?

Johana: porque, digamos que todos los días debemos aprender algo nuevo, no debemos basarnos en que las labores se hacen de determinada manera, siempre debemos estar como abiertos al aprendizaje, aprender cosas nuevas que nos va a facilitar la labor, debemos estar prestos a tener esa facilidad para poder aprender

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Camila: ¿Describa desde su experiencia las competencias solicitadas para el cargo de encuestador de campo personal para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo?

Johana: Yo considero que las competencias como lo mencione hace un momento, que debe tener un encuestador de campo personal, que nos garantice el éxito de sus funciones pueden ser la orientación al cliente, seguimiento de instrucciones, tolerancia a la frustración, dinamismo orientación al logro y persuasión

Camila: ¿Cree que el personal que actualmente se encuentra en el cargo de encuestador de campo personal cumple con las competencias exigidas para desempeñarse correctamente en el cargo?

Johana: Si

Camila: Porque considera eso?

Johana: Bueno porque son encuestadores que llevan mucho tiempo trabajando con nosotros, en este momento los que tenemos de planta son encuestadores que cuentan con las competencias específicas para la labor, son encuestadores que siempre están abiertos al aprendizaje, siempre aceptan que tienen tolerancia a la frustración, constantemente están aprendiendo cosas nuevas, se están capacitando, su servicio al cliente es excelente, considero que tienen puesta la camiseta de Invamer, entonces ellos cada vez que entra un proyecto nuevo ellos lo asumen como algo muy suyo, porque ellos sienten que en sus manos está el éxito de la compañía, entonces yo considero que también el sentirse parte de la empresa es clave, y el grupo que actualmente tiene la empresa yo veo que ellos les encanta su labor y lo desempeñan de manera exitosa

Camila: Perfecto Johana, estas serían las preguntas de la entrevista, Muchas gracias por tu colaboración en este momento el certificado de participación, muchas gracias por tu información, nos va a servir de mucha ayuda para la investigación

Johana: Muchas gracias

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

**Anexo 6: Transcripción entrevista Jefe de Encuestadores de Campo Personal de área de
captura de datos**

Entrevistado: Sergio Rafael Estepa Cedeño

Entrevistador: Erika Medina

Erika: Buenos días Sergio me presento mi nombre es ERIKA MEDINA soy estudiante de especialización Gestión Humana de las Organizaciones, en la Universidad Piloto de Colombia, actualmente estamos adelantando un proyecto de investigación como opción de grado para obtener el título de especialista la investigación se titula adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal en la empresa Invamer, el objetivo de esta entrevista es recolectar información oportuna y utilizara en este proceso la entrevista la voy a grabar quería saber si estás de acuerdo que esta sea grabada.

Sergio: Si no hay problema

Erika: De igual forma te pregunto si la información que suministres en este sea utilizada dentro de este proceso de investigación y a la vez para la Universidad Piloto , a continuación te paso el consentimiento informado, además te hago entrega de este formato acerca de la política de confidencialidad y privacidad de datos enmarcada en la ley 1581 de 2012 que habla sobre la protección de datos personales, y que la información que vas a suministrar va a ser utilizada para efectos estrictamente académicos dentro de la misma Universidad, también quiero hacerte esta pregunta acá entre este mismo formato dando cumplimiento a la ley de protección de datos personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas, esta investigación está siendo llevada a cabo por John Arias, Maria Camila Clavijo, Lilly johanna contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del docente Carlos Garavito, puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario, está de acuerdo?

Sergio: Si

Acá está el formato de autorización de datos personales para que tú firmes

Sergio: Listo.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Ahora si vamos a comenzar con las preguntas de la entrevista, como primera pregunta con base a su experiencia describa cual es el propósito general para el cargo de encuestador de campo personal?

Sergio: bueno ellos son nuestros recolectores de información, digamos que son como el contacto directo que tenemos nosotros con nuestro público objetivo, la información que ellos recogen deben ser lo más cercana a la realidad, debe ser información completamente confidencial, e información confiable para que nosotros como empresa poder garantizar con el cumplimiento de nuestras políticas empresariales, es básicamente eso

Erika: Que elementos definiría usted como fundamentales, para estructurar un adecuado perfil del cargo de encuestador?

Sergio: Elementos para estructurar el perfil, bueno ahí en ese caso creería que la formación académica de la persona, capacidad d interacción, experiencia si previamente la tienen, básicamente como eso capacidad de interactuar con el público, capacidad de hablar con la gente, más que todo eso ya lo demás concerniente con el caso es un proceso de formación que la empresa lo brinda, en cuanto a eso, sería el principal requerimiento.

Erika: Desde su punto de vista que factores contribuyen significativamente al buen desempeño de las funciones del encuestador de campo personal?

Sergio: Bueno ahí hay dos aspectos uno es el aspecto digamos personal que digamos son cosas propias que debe tener él, que sea una persona capaz de interactuar con la gente que sea una persona que tenga una capacidad de entrarle a gente para poder captar la información porque realmente lo que nosotros hacemos es capturar información, y lo otro es la parte de formación empresarial, que nosotros le demos a ellos los elementos para que puedan desempeñar bien su labor es decir que asimilen bien el proceso de formación que nosotros le brindamos a ellos. A parte de eso un componente muy importante para nosotros es las personas que trabajan sean personas muy honestas, porque nosotros nuestro trabajo es capturar información y esa información aparte de ser confidencial debe ser información que sea de calidad, entonces

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

requerimos eso que las personas tengan ese perfil, para nosotros poder garantizar que el trabajo que estamos depositando en ellos sea confiable para nuestros clientes.

Erika: Alguna vez ha realizado labores de encuestador de campo personal? Puede describir esa experiencia?

Sergio: Si, la experiencia como tal digamos en mi caso en el cargo que actualmente, digamos que yo en la empresa he desempeñado como tres escalas distintas, fui encuestador, fui supervisor, y actualmente pues soy el jefe de campo de la oficina, la experiencia como tal es muy enriquecedora sobre todo por el contacto con la gente, de la oportunidad de todos los días de interactuar con distintas personas de ir a distintos sitios, a parte que digamos la labor de encuestador le permite a uno viajar para conocer otras partes el país, interactúa con otras culturas, y dependiendo digamos que del tipo de estudio que este uno de desempeñando le da una oportunidad como de hablar de diferentes temáticas, si, por ejemplo sociales, de mercadeo a veces de política, entonces eso es muy enriquecedor para uno, desde el punto de vista de encuestador es muy enriquecedor.

Erika: Y crees que el que hayas tenido esa oportunidad de trabajar como encuestador actualmente te sirve o te funciona en el cargo que actualmente desempeñas?

Sergio: Total digamos porque uno conoce todo el proceso y también sirve para uno como jefe tener la oportunidad de entender las dificultades. Todo lo que se puede presentar en campo.

Erika: Durante un proceso de entrevista se observa un grupo de candidatos que se muestran extrovertidos, leen con fluidez y muestran actitud de servicio al cliente, un segundo grupo de candidatos se observa que les cuesta comunicarse de manera fluida y se muestran introvertidos y tímidos ¿De acuerdo a su parecer cual grupo de candidatos representa el perfil adecuado para el cargo de encuestador de campo personal?

Sergio: Bueno en este caso creería que el primero porque digamos que uno de las principales características de las personas es precisamente eso, de que sea fluida, de que tenga la capacidad e interactuar con el público, que lean bien, porque básicamente diría yo que gran parte del éxito de recolectar la informaron de manera correcta es leerle bien a la persona para que entienda y para

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

que pueda responder de una manera adecuada, podría decir que es el grupo selecto óptimo para que este cargo, sin menospreciar el otro porque digamos hemos encontrados casos en los cuales las personas introvertidas personas pocos fluidas en su proceso de adaptación se van adecuando al cargo y realmente pueden ser muy buenos encuestadores, es un proceso de formación y digamos que descartarlos de plano tampoco es una buena opción

Erika: Un desconocido que aborda a alguien en la calle o que llama a una puerta tiene grandes probabilidades de encontrar una reacción de desconfianza y de rechazo. En este contexto que características de personalidad definiría usted debe tener un encuestador de campo personal para generar confianza en el encuestado.

Sergio: Bueno primero es saber hablar tener carisma porque digamos en cierta forma eso hace como más cercanía con la persona, he se me escapa la palabra, la tenía en este momento en la lengua, confianza, tener una buena presentación eso es fundamental para nosotros digamos aquí desde el punto de vista empresarial garantizamos o propendemos por eso que el encuestador este bien presentado, y también debe tener una tolerancia alta al rechazo, porque no todas las personas son asequibles, digamos que uno de los secretos como encuestador es eso, ser tolerantes al rechazo.

Erika: ¿En su opinión, considera usted que para realizar la descripción de las funciones del cargo de encuestador de campo personal, se requiere de la colaboración del jefe inmediato. ¿Por qué piensa usted así?

Sergio: Si claro, porque uno conoce o debe conocer, digamos el proceso, que es lo que va hacer como lo va a hacer y cuál es el objetivo de las funciones que se le van a asignar a esa persona entonces si claro.

Erika: Desde su punto de vista, ¿De qué manera se podría identificar las funciones del cargo de encuestador de campo personal?

Sergio: yo pienso que el conocimiento de campo es fundamental es decir de la labor como tal si es fundamental y no solo de la labor de campo sino de todo el proceso.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Conoce el descriptivo de cargo del encuestador de campo personal. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué aspectos mejoraría de ese descriptivo?

Sergio: Si claro, yo creo que asignarle de pronto más responsabilidades en cuanto a ciertas labores que ellos realizan y que a veces nosotros somos muy flexibles, por ejemplo eso es tan marcado en toda la labor como empresa pero digamos si desde el punto de vista del encuestador como mayor cumplimiento de sus funciones, es decir en cuanto a horarios, mayor cumplimiento en cuanto a las labores cotidiana que ellos hacen por ejemplo el simple hecho de enviar las encuestas, si, en ese sentido digamos si debería estar como estructurado en el perfil eso, como cosas más puntuales para que ellos vean ahí como el compromiso con ciertas labores que son propias de ellos y que digamos no están tan implícitas ahí.

Erika: ¿Considera que los empleados que se encuentran actualmente en el cargo de encuestador de campo personal cumplen con todos los criterios exigidos por el perfil de cargo actual o por el contrario son personas que no cuentan con todos los requisitos exigidos por el mismo?

Sergio: Yo creo que sí, digamos que unos de los propósitos de nosotros aquí es precisamente garantizar eso que el grupo de personas que trabajan con nosotros cumplan con esos requerimientos que con eso nosotros le garantizamos al cliente el trabajo que estamos entregando, un trabajo de calidad, obviamente hay fallas digamos que la labor de encuestador de campo personal no es una labor que sea fácil es bastante compleja y no todos tiene esa chispa, no tienen la capacidad para desempeñar el cargo, pero las personas que están si, o por lo menos están en proceso de formación para serlo.

Erika: ¿Cómo describiría usted a un encuestador de campo personal que se desempeña de forma exitosa en su puesto de trabajo bajo criterios exigidos e implementados de forma estratégica en el perfil de cargo?

Sergio: Yo creo que una de las principales características de una persona que haga bien su trabajo es que se ciña a los procedimientos que se le indican para ejercer su labor, a que me refiero con eso, se le dan unas instrucciones que son como específicas para cada estudio y si usted se ciña a esas instrucciones su labor va a ser muy muy exitosa aparte de eso tiene que jugar

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

como una serie de características que ya son de carácter personal como valores honestidad no sé, responsabilidad, cumplimiento, que eso hacer que sea un encuestador realmente exitoso para nosotros.

Erika: ¿Desde su punto de vista y experiencia que características debe tener el perfil de cargo para el proceso de selección de los encuestadores de campo personal y cuales aspectos actuales deben dejar de ser requeridos para el puesto?

Sergio: Por nuestra experiencia yo pienso que a veces falta darnos el espacio para conocer un poquito más a la persona con la que vamos a trabajar, a que me refiero con esto, nuestro ambiente laboral es prácticamente es como en todas las empresas es un ambiente diario y más que un ambiente labora es creo un ambiente familiar encuentra uno personas con distintas personalidades, con distintos problemas con diferentes situaciones y a veces nosotros no nos damos el espacio como para conocer la persona. Creería que de pronto también sería bueno conocer ese tipo de antecedentes funciones o referencias que tenga la persona en un cargo anterior para garantizar que la selección sea más exitosa es como esa parte más que todo.

Erika: En un proceso de entrevista ¿Qué aspectos se están evaluando actualmente y cuales se deberían evaluar según el perfil de cargo para encuestador de campo personal?

Sergio: en este momento la capacidad que sepa leer bien, que se exprese bien, que no sea tan introvertido que cumpla con los requisitos básicos, que sea bachiller en caso de los hombres que tengan libreta militar porque para nosotros es importante que la tengan por lo que ellos viajan y si tiene experiencia pues mucho mejor porque la persona si tiene experiencia ya sabe que es vivir en la calle, soportar el rechazo y sería bueno también como incluir ahí que tengan conocimiento de la ubicación y en general acerca del desplazamiento dentro de la ciudad porque eso para nosotros es muy importante claro que hemos tenido experiencia de personas que llegan completamente nulas que no saben tomar un bus que no saben dirigirse para el norte para el sur, pero en el proceso de formación lo van aprendiendo pero si sería bueno que si se da la oportunidad para hacer una prueba de que tanto conocen la ciudad sería buenísimo para nosotros.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Crees que debe existir una prueba que indique que la persona es buena ubicando direcciones?

Sergio: Si, para saber si saben ubicarse o de pronto generar no se creería antes de hacer el proceso de contratación es decir enfrentarlo a lo que es una encuesta para saber si la persona de pronto sirve o no sirve que no sea simplemente leer un párrafo si de pronto generar una situación o simulación en donde la persona se vea enfrentada a labor que realmente va a hacer para saber si de pronto está preparada para tolerar el rechazo para ver de pronto cómo reacciona sería como una buena estrategia para nosotros

Erika: Si sabes que me das una buena idea porque también puede hacerse a través de un video en donde se evidencie eso.

Sergio: Si exacto dos situaciones distintas usted como reaccionaria en esta, usted como reaccionaria en esta otra.

Erika: Excelente aporte.

Erika: Actualmente un medio de gran difusión utilizado en el **Reclutamiento de Personal** es el Internet, por ser asequibles para todo tipo de público, sin embargo existen otros que contribuyen significativamente al proceso ¿Que medios utilizan ustedes como empresa para la divulgación de la oferta laboral de encuestador de campo personal?

Sergio: Básicamente dos internet y el voz a voz, conocimiento con los mismos encuestadores, nosotros cuando hay una convocatoria de personal le informamos que tenemos una convocatoria abierta si de pronto ustedes conocen a alguna persona que esté interesada nos hace llegar la información, básicamente por internet, digamos aquí de manera interna de pronto con las bases de datos que tenemos de personal que ya han trabajado y que cumplió con los requerimientos y que en algún momento se retiró de la empresa y si vemos que es una persona que realizó bien su labor y puede continuar con nosotros pues hacemos el re-contacto.

Erika: Entonces sería el internet, la base de datos y el voz a voz.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: El **reclutamiento de personal** es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para realizar sus respectivas funciones. Por lo que se considera un proceso importante y determinante para lograr los objetivos organizacionales. ¿Ustedes como hacen el reclutamiento de personal?

Sergio: Bueno como le comentaba a través de internet o el voz a voz, nosotros somos muy claros en el momento de hacer el reclutamiento y en la entrevista de explicarles a las personas cuál es su función y que es, digamos ser lo más específicos, claros con ellos, explicarles que es lo que van a hacer, como lo van a hacer, y mostrarles a ellos las dificultades también, para nosotros es muy desgastantes a veces hacer un proceso e formación con personas que de pronto no van a dar la talla para el cargo, entonces tratamos de ser como lo más claro posibles tome voluntariamente la decisión y digan si estoy capacitado o no estoy capacitado para hacerlo porque hemos tenido casos en los cuales por la necesidad de pronto de conseguir un empleo se comprometen con nosotros hacen todo el proceso y el día de iniciar inclusive a veces ni siquiera llegan inclusive vienen y están una o dos horas y se van y no vuelven o están uno o dos días o el primer día que salen a campo ya renuncian digamos que para nosotros es fundamental ser claros, como lo van hacer que es lo que va hacer y cuál es el objetivo del cargo que va a tener la persona.

Erika: La efectividad del **Reclutamiento de Personal** se puede evidenciar cuando se logra atraer candidatos para realizar el proceso de selección. ¿De qué manera se puede evidenciar este aspecto en la empresa al momento de realizar el proceso de selección del cargo de encuestador de campo personal?

Sergio: Que las personas lleguen, esa es la clave, digamos nosotros podemos hacer una convocatoria de 30 personas y llegan 2 o 3.

Erika: No es efectivo

Sergio: no es efectivo si, entonces digamos que es precisamente eso y digamos que algo ya a nivel empresarial como mostrar la credibilidad que de pronto tiene la empresa, digamos que nosotros somos una empresa que es bastante reconocida en el medio y esto nos puede de pronto como ayudar, a jalonar que las personas que uno vean que las personas vean que nosotros somos

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

una empresa seria, reconocida y esto podría incidir que de pronto las personas realmente digan estoy en un muy buen sitio, para trabajar.

Erika: Ahora lo que decías que si digamos llaman a 30 personas de esas 30 personas cuantas asistirían más o menos al proceso de selección?

Sergio: En promedio voy a poner un ejemplo se citó a un proceso de selección el día de ayer de 30 personas que se convocaron llegaron 10, entonces yo pienso que la dificultad es la siguiente, que de pronto por ser un empleo temporal entonces las personas no ven como de pronto como una posibilidad de tener algo seguro, de pronto también por el perfil del cargo y el salario a una persona le queda fácil decir yo voy hago no se trabajó en una papelería, trabajo en algo de pronto más informal, y me voy a ganar lo mismo y tomo esa opción, entonces yo creo que también es por eso y también algo pues puede que no sea tan importante pero si influye también es la temporada en la cual se hace la convocatoria, por ejemplo, si hacemos una convocatoria a comienzo de año seguramente nos va a llegar muchas personas porque es una época en donde hay menos flujo de trabajo y la gente está como tratando de ubicarse, si hacemos una convocatoria digamos ahorita a mitad de año, nos llega mucho universitario porque están en vacaciones saben que hay un empleo por 1 mes, 20 días, y se interesan en el trabajo.

Erika: ¿Qué aspectos positivos puede usted resaltar del proceso actual de reclutamiento de personal de la organización?

Sergio: La persona encargada del reclutamiento es una persona que hace un buen proceso de selección y en eso pienso que la empresa a avanzado bastante, a que me refiero con esto, que el perfil de las personas que se buscan ya es de pronto unas personas que tienen un nivel de formación mucho mejor, personas que de pronto tengan experiencia en la medida de lo posible porque eso nos fácil de pronto un poco el trabajo, personas que tengan una mayor fluidez que tengan una mayor capacidad para interactuar con las personas, digamos que el proceso de selección si ha mejorado en ese sentido, anteriormente nosotros el proceso de selección lo realizábamos de manera externa a traves de una temporal y no era muy bueno, porque digamos que no había un filtro que supieran acerca de las personas que nosotros requiriéramos para trabajar, por ejemplo digamos que encontrábamos casos en los cuales llegaban personas mucho

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

mayores, que digamos no es que no estén capacitadas para el cargo pues que no sean aptas para el cargo si no es que la labor que van hacer se les va a dificultar un poco más entonces o de pronto llegaban mucho joven sin experiencia llegaban mucho joven que digamos en su momento estaba era como tratando de ubicarse por unos días si, estaban aquí 1 o 2 días y ya se iban, entonces digamos que actualmente estamos como garantizando que se está revisando eso que las personas que lleguen acá tengan una mayor estabilidad o un mayor compromiso con nosotros para el tiempo para el tiempo en que van a estar de echo las personas que están aquí con nosotros los de nómina son personas que han entrado de esa forma de manera temporal, y su proceso en la compañía ha sido bueno por eso continúan con nosotros.

Erika: De acuerdo a los resultados del proceso de selección y vinculación de los encuestadores de campo personal, y el desempeño en sus funciones ¿Qué opina usted acerca del proceso de reclutamiento implementado en la empresa?

Sergio: Ha mejorado bastante.

Erika: Describa con sus propias palabras, ¿Qué entiende usted como una competencia laboral?

Sergio: Una competencia laboral, para mi es la capacidad que tiene la persona para ejercer un cargo o una función que se le asigne, que tan preparado estoy yo para ejercer la labor que me van a asignar.

Erika: Describa con sus propias palabras ¿Qué entiende usted como proceso de selección por competencias y si la aplicación de este proceso garantizaría la idoneidad del aspirante para cumplir con los requerimientos específicos de un cargo?

Sergio: Digamos que es como un filtro básicamente para saber si la persona cumple o no cumple o si la persona está capacitada para ejercer la función a la cual se está presentado, obviamente al ser un filtro nos ayuda a hacer un proceso de selección, mucho mejor.

Erika: La dinámica actual siempre está exigiendo cada vez más, personal capacitado y competente para enfrentar los problemas y cambios que se puedan presentar de manera

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

imprevista. ¿Por qué consideraría usted que la adaptación al cambio es una competencia que debería poseer todos los empleados de una organización?

Sergio: Porque esto es un negocio que digamos cambiante y es un negocio que se mueve todos los días y es un negocio cada vez mucho más exigente, en el caso particular de los encuestadores hoy puede que te toque trabajar en un estudio de opinión, mañana puede que te toque en un estudio de servicio al cliente pasado mañana puede que te toque por allá de productos y digamos que eso es parte también de un encuestador integral que esté capacitado para hacer este, este y este y distintos tipos de estudios a los cuales se le asignen y digamos que eso es fundamental lo digo por la experiencia que tenemos, hay personas que por ejemplo puede que les guste servicio al cliente que es digamos es una labor que hacemos por ejemplo en un almacén o con una empresa si tú lo enfrentas a trabajar en la calle en un puerta a puerta o teniendo que viajar de pronto el rendimiento no va a ser el mismo, entonces una persona que no esté preparada para ese tipo de cambios lo que necesitamos aquí es que nos sirva o se adapte a todas los tipos de estudio que nosotros realizamos.

Erika: ¿Describa desde su experiencia las competencias solicitadas para el cargo de encuestador de campo personal para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo?

Sergio: Acabamos de nombrar una adaptación al cambio y ser tolerante no solo por el ambiente de trabajo, si no por el ambiente laboral, estamos en un espacio en donde trabajamos como muchas personas, donde interactuamos con muchas personas, entonces esto también es fundamental para que la persona desarrollar bien su cargo, que sea tolerante no solo a nivel de la relación hacia el interior de la compañía.

Erika: ¿Cree que el personal que actualmente se encuentra en el cargo de encuestador de campo personal cumple con las competencias exigidas para desempeñarse correctamente en el cargo? Si su respuesta es afirmativa explique porque?

Sergio: Si, si totalmente si, las personas que tenemos en este momento son personas idóneas, capacitadas, que han tenido un proceso de formación pues que ha sido exitoso y digamos que nosotros aquí dentro de la compañía tenemos como una especie de filtro para nosotros identificar

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

las personas que realmente son idóneas y eso es reflejo de la labor que ellos hacen, si en su proceso de formación y de trabajo vemos que es una persona que de pronto carece de ciertas características o hay requisitos que no van cumpliendo nosotros vamos descartando a esas personas la idea es nosotros poder tener un equipo de trabajo que trabaje de la misma forma que trabaje en equipo y que trabaje ceñido a los requerimientos de la compañía

Erika: Sergio muchísimas gracias por su participación en esta entrevista ante mano te digo que esta información es supremamente valiosa para poder seguir adelantando el proceso de investigación que llevamos y a la vez para la implementación de la estrategia acá en la empresa en cuanto al proceso de selección de personal garantizando que al momento de seleccionar y vincular al personal que sea lo que hemos hablado acá que se a competente y además te entrego un certificado de participación.

Sergio: Que bien, súper bien.

Erika: muchas gracias que tengas un excelente día.

Sergio: Muchas gracias por permitirnos participar y este espacio para nosotros también es importante porque es algo que de ponerse en práctica va ayudar a la Empresa a mejorar.

Erika: Listo Sergio muchas gracias

Anexo 7: Transcripción entrevista Supervisor 1 del Encuestadores de Campo Personal

Entrevistado: Yolima

Entrevistador: Erika Medina

Erika: Buenos días Yolima Como estas?

Yolima: Buenos días

Erika: Mi nombre es Erika medina, soy estudiante de especialización de gestión humana de las organizaciones de la universidad piloto de Colombia, actualmente estamos adelantando un proyecto de investigación como opción de grado, para obtener el título de especialista, el

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

proyecto de investigación se titula Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa Invamer.

El objetivo de esta entrevista es recolectar información oportuna y utilizarla en este proceso, en el proyecto de investigación. A Continuación voy a grabar la entrevista, me gustaría saber si está de acuerdo que esta información sea grabada

Yolima: Si no hay problema

Erika: esta información va ser como te decía utilizada dentro del proyecto de investigación y también puede ser utilizada por la Universidad piloto de Colombia, estás de acuerdo?

Yolima: Si

Erika: Entonces a continuación, te voy a pasar el consentimiento informado, que es de lo que te acabo de decir

Ahora te voy a pasar las políticas de confidencialidad y privacidad de datos, que esta soportada en la ley 1581, hace referencia a la protección de datos personales. A continuación te voy a leer unos puntos de esta política, dando cumplimiento a la ley de protección de datos, personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas a cargo de Jhon Arias, María Camila Clavijo, Lili Johana Contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del docente Carlos Garavito, puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario? Está usted de acuerdo?

Yolima: Si

Erika: de igual manera se le solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas comparan sus respuestas con la universidad piloto? Está de acuerdo?

Yolima: Si

Erika: entonces a continuación te lo paso para obtener tu autorización para la utilización de los datos.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Una vez ya obtenida tu autorización, voy a proseguir a leerte las preguntas de la entrevista

Erika: Como primera pregunta Con base a su experiencia describa el propósito general para el cargo de encuestador de campo personal.

Yolima: Bueno aquí el propósito es obtener y recolectar información, en diferentes estudios que se manejan aquí, de una manera oportuna veraz, y honesta, que es lo que se requiere aquí en la compañía, entonces es como la labor o lo que se requiere de un encuestador

Erika: Como siguiente pregunta, ¿Qué elementos definiría usted como fundamentales para estructurar un adecuado perfil del cargo de encuestador de campo personal?

Yolima: Bueno que elementos, puede ser para mi buen léxico, buena lectura o excelente lectura, una muy buena expresión, una buena presentación personal y aparte de eso la honestidad, si, que es lo que se requiere en la empresa, que sean muy honestos con la información que están obteniendo

Erika: Muchas gracias, Desde su punto de vista, ¿Qué factores contribuyen significativamente al buen desempeño de las funciones del encuestador de campo personal? Que características

Yolima: bueno por lo que entiendo, digamos una muy buena capacitación, que se les suministre una muy buena capacitación, tanto desde el inicio que entran a la compañía, tanto de los estudios que vayan a manejar, también un buen dispositivo que en este caso manejamos solo el dispositivo, que tenga un buen dispositivo para que puedan ejercer muy bien su labor

Erika: ¿Alguna vez ha realizado labores de encuestador de campo personal?

Yolima: Si

Erika: Me puedes por favor describir algunas de las experiencias que viviste?

Yolima: Bueno, digamos que en mi caso yo nunca había hecho esa labor, entonces fue como algo nuevo algo digamos que donde adquirí muchísima experiencia y una de esas era el hecho de que no todas las personas están dispuestas a contestar encuestas de una hora, media hora y el hecho de que te cierran la puerta en la cara, el hecho de que te griten y que te traten mal eso fueron

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

experiencias muy duras, pero que me hicieron o me enseñaron a que uno tiene que tener valor y seguir adelante y no quedarse ahí solamente por un tropiezo en el camino, entonces digamos que esa es mi experiencia como encuestadora

Erika: Y cuánto tiempo demoraste realizando esa labor?

Yolima: 1 año y medio casi dos años yo creería y entre y dije esto no es para mí, pero bueno tengo que continuar, tengo que continuar y cuando me di cuenta, bueno me gusto dije no, una persona te dice no y la casa siguiente va a decir si, entonces no podemos quedarnos estancados a que me dijeron no, entonces ahí me quedo, sino seguir, seguir, seguí, creería que esa fue mi experiencia como encuestadora

Erika: muchas gracias, como siguiente pregunta, te voy a leer un enunciado.

Durante un proceso de entrevista se observa un grupo de candidatos que se muestran extrovertidos, leen con fluidez y muestran actitud de servicio al cliente, un segundo grupo de candidatos se observa que les cuesta comunicarse de manera fluida y se muestran introvertidos y tímidos ¿De acuerdo a su parecer cual grupo de candidatos representa el perfil adecuado para el cargo de encuestador de campo personal?

Yolima: Bueno, para mí es una pregunta difícil porque en el tiempo que yo llevo hemos encontrado casos, entonces para mí los dos grupos serian candidatos para hacer esta labor, porque? Porque digamos que en el grupo de extrovertidos pueden haber personas que si sirvan para para la labor, pero debe haber personas que por más extrovertidos y tengan una habilidad en expresarse, a veces eso es un punto negativo para esta labor, y muchas veces las personas tímidas, son muy calladas, y hemos tenido y tenemos personas que son calladas son como en su mundo pero son excelentes trabajadores y les fluye las encuestas de una manera increíble, entonces digamos que no podemos descartar ni uno ni el otro; para mí los dos serian y pueden haber personas entre esos dos grupos con esa capacidad para ser encuestadores.

Erika: Ósea lo que me quieres decir es que en los dos grupos se pueden conseguir personas idóneas para este cargo?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Yolima: Si

Erika: Listo Yolima, como siguiente pregunta Un desconocido que aborda a alguien en la calle o que llama a una puerta tiene grandes probabilidades de encontrar una reacción de desconfianza y de rechazo. En este contexto que características de personalidad definiría usted debe tener un encuestador de campo personal para generar confianza en el encuestado.

Yolima: Bueno, nuevamente para mí la presentación personal, debe ser algo importantísimo de cómo vas vestido o te presentes así mismo vas a generar esa confianza hacia la persona, la manera de expresarse, la manera de hablar no tampoco tan confianzudos porque a veces eso también intimida mucho a las personas, entonces diría que ese es tipo de persona el que le puede brindar esa confianza a un encuestado

Erika: Y aparte de esa presentación personal, la actitud, alguna otra característica?

Yolima: No, Pues no la verdad no

Erika: Listo, ¿En su opinión, considera usted que para realizar la descripción de las funciones del cargo de encuestador de campo personal, se requiere de la colaboración del jefe inmediato. ¿Por qué?

Yolima: Pues en mi punto de vista diría que no, porque digamos que el jefe inmediato viene hacer como la parte cuando ya están dentro de la compañía, entonces no debería tener la potestad de decir que tipo de personas o que perfil requiriendo para un encuestado, diría que hay un departamento que elabora este perfil y que es el que sabe que persona es idónea o si sirve para el puesto, que digamos que en este caso sería la parte de gestión humana, entonces yo diría que no es necesario

Erika: Listo, Desde su punto de vista, ¿De qué manera se podría identificar las funciones del cargo de encuestador de campo personal? Teniendo en cuenta que la empresa es una organización de dedicada a la investigación y a estudios de mercadeo, de qué manera se podría determinar esas funciones?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Yolima: Pues, digamos que eso se determina, no sé cómo responderte esa pregunta porque ellos son, la empresa es una empresa de investigación de mercados, y ello ya saben que necesitan o requieren, personas que cumplan la función de recolectar información, yo digo que esa es la función principal del encuestador, que es salir a la calle y recolectar información, o bien sea telefónica, porque aquí también se utiliza el call center, entonces no sabría cómo responderte.

Erika: Conoce el descriptivo de cargo del encuestador de campo personal?

Yolima: Si,

Erika: En lo que conoces que aspecto mejorarías?

Yolima: Pues la verdad lo que yo leí, para mí no hay algo a mejorar, digamos lo que yo se describe la labor que tiene que hacer esa persona, tanto como revisar su material, revisar su dispositivo si está cargado, función de recolectar información, entonces no veo ahí que podrían agregar como tal.

Erika: En su opinión está bien?

Yolima: Para mi está bien

Erika: ¿Considera que los empleados que se encuentran actualmente en el cargo de encuestador de campo personal cumplen con todos los criterios exigidos por el perfil de cargo actual o por el contrario son personas que no cuentan con todos los requisitos exigidos por el mismo? Y Porque?

Yolima: Digamos que para mí el personal que está en este momento como base, si cuentan con todos los requerimientos, si, aparte porque ellos ya llevan tiempo, entonces esto es una escuela de aprendizaje, entonces si de pronto no tienen algo nos aben algo, ellos día tras día van aprendiendo, se hacen muchas capacitaciones, entonces están bien para la labor, o saben.

Erika: ¿Cómo describiría usted a un encuestador de campo personal que se desempeña de forma exitosa en su puesto de trabajo bajo criterios exigidos e implementados de forma estratégica en el perfil de cargo?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Yolima: Pues que es una persona que le gusta lo que hace, que es una persona que sabe la importancia de la labor que está realizando si, que es honesta porque sabe que tiene que entregar una información veraz, yo diría que eso describiría a una persona que hace bien su trabajo; aparte de eso que necesita su trabajo por esa misma razón valora lo que tiene en este momento, que sería digamos un empleado que hace exitosamente su labor.

Erika: ¿Desde su punto de vista y experiencia que características debe tener el perfil de cargo para el proceso de selección de los encuestadores de campo personal y cuales aspectos actuales deben dejar de ser requeridos para el puesto?

Yolima: Digamos algo que de pronto está haciendo falta es personal que tenga experiencia con atención al cliente, yo diría que es lo único digamos para hacer una selección que tenga una experiencia con atención al cliente

Erika: Es decir que actualmente los encuestadores que se están contratando no todos tienen experiencia?

Yolima: Aquí es con o sin experiencia, de pronto no tanto la experiencia en realizar encuestas no, pero si que hayan tenido algún tipo de trabajo con atención al cliente, bien sea en impulso o en ventas, si porque es que muchas veces las personas que ingresan aquí se retractan de su labor o de lo que tienen que hacer porque les da miedo, son tímidos acercarse hablar a una persona, entonces una persona que ha trabajado en ventas o atención al cliente ya tienen la mayor facilidad de expresarse y poderse acercar y hablarle a una persona

Erika: En un proceso de entrevista los que se hacen acá en la empresa ¿Qué aspectos se están evaluando actualmente y cuales se deberían evaluar según el perfil de cargo para encuestador de campo personal?

Yolima: Bueno que yo sepa aquí desde mi conocimiento, desde que entro Johana a la labor aquí no se ella que evaluara, pero que yo sepa anteriormente era la ortografía y la lectura, son los aspectos que evalúan en la entrevista, y nuevamente digamos que aspectos a evaluar que nos e si de pronto lo está haciendo ella en este momento o no sería la atención al cliente

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika Según su criterio eso es lo que se debería evaluar la atención al cliente?

Yolima: Si

Erika: Actualmente un medio de gran difusión utilizado en el **Reclutamiento de Personal** es el Internet, por ser asequibles para todo tipo de público, sin embargo existen otros que contribuyen significativamente al proceso ¿Que medios utilizan ustedes como empresa para la divulgación de la oferta laboral de encuestador de campo personal?

Yolima: Aquí se utiliza el voz a voz diciéndole algunos compañeros o amigos que si tienen alguien que quiera trabajar, que se están recibiendo, los volantes, Johana hace volantes los entrega para que digamos si conoce alguien lo entregue, y computrabajo o internet.

Erika: El **reclutamiento de personal** es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para realizar sus respectivas funciones. Por lo que se considera un proceso importante y determinante para lograr los objetivos organizacionales. ¿Ustedes como hacen el reclutamiento de personal?

Yolima: Bueno, digamos que el reclutamiento lo ve uno cuando se presenta la oferta en computrabajo, las personas que voz a voz le dicen de que se trata el trabajo, las funciones que tienen que hacer, los volantes Johana lo especifica muy bien ahí cual es la función, que es lo que requiere la compañía, y así es que se hace el reclutamiento

Erika: La efectividad del **Reclutamiento de Personal** se puede evidenciar cuando se logra atraer candidatos para realizar el proceso de selección. ¿De qué manera se puede evidenciar este aspecto en la empresa al momento de realizar el proceso de selección del cargo de encuestador de campo personal?

Yolima: Bueno yo ahí voy a responder, pero digamos que sin conocimientos, si porque digamos que nosotros podemos evidenciarlo es cuando ya están trabajando acá con nosotros y cuando ya salen a campo, que tan buena fue la selección, de pronto Johana lo puede evidenciar en el momento que ella recluta y les da la oferta laboral quienes se quedan y quienes se van, y quienes quedan son las personas que están preparadas o que se sienten capacitadas para realizar la labor,

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

pero como te digo cuando ya están dentro de la compañía nosotros podemos decir, si se hizo una buena selección porque es una persona que no le da miedo estar en la calle, que no le da pereza mojarse, que le dé el sol son tantas cosas que se presentan en la calle

Erika: Usted lo evidencia en la manera que ellos realizan la función?

Yolima: Si

Erika: ¿Qué aspectos positivos puede usted resaltar del proceso actual de reclutamiento de personal de la organización?

Yolima: bueno, que son digamos que lo último que hemos visto es que son personas ni tan mayores ni tan jóvenes, porque los extremos también es malo, entonces últimamente digamos que las personas han sido muy responsables o tiene una responsabilidad a cargo entonces como que ven la importancia de mantenerse en una labor

Erika: Ósea que crees que la edad talvez influya al momento de realizar la función

Yolima: Si, influye al momento de permanecer en el empleo, digamos en lo que yo pienso, las personas muy jóvenes o que están estudiando todavía, como que no le ven la importancia de mantenerse en un trabajo y de buscar una estabilidad laboral, digamos que eso es un punto negativo, pero aquí se maneja un punto medio que es lo que he visto desde que Johana está aquí haciendo la selección

Erika: De acuerdo a los resultados del proceso de selección y vinculación de los encuestadores de campo personal, y el desempeño en sus funciones ¿Qué opina usted acerca del proceso de reclutamiento implementado en la empresa?

Yolima: Pues, digamos que las personas que vienen aquí que ya están reclutadas, tienen idea o ya saben a qué se van a enfrentar, cual va ser su labor, que es en calle

Erika: Ósea crees que el proceso que se está haciendo actualmente es apropiado?

Yolima: Si

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Describa con sus propias palabras, ¿Qué entiende usted como una competencia laboral?

Yolima: Para mí una competencia laboral, es lo que digamos una persona tiene o puede brindarle a una empresa, y que puede, digamos si la empresa le exige o le requiere una actividad lo puede hacer exitosamente, tiene esas capacidades de poder brindar y suministrar lo que la compañía o la empresa requiere, para mí eso es una competencia laboral.

Erika: Describa con sus propias palabras ¿Qué entiende usted como proceso de selección por competencias y si la aplicación de este proceso garantizaría la idoneidad del aspirante para cumplir con los requerimientos específicos de un cargo?

Yolima: Pues digamos que estamos hablando aquí de la compañía si?

Erika: Si de Invamer

Yolima: El proceso de selección o reclutamiento en competencias, al momento de hacer reclutamiento la persona que se postula esa persona debe saber que tiene las competencias de estar en la calle, de poder abordar, de poder hablar con personas extrañas, que si están hacendó aquí como tal en el momento de la selección? No porque como te digo aquí se recibe con o sin experiencia, las personas que tienen experiencia ya tienen esa competencia laboral bajo los términos de Invamer, que es anejar una investigación de mercados, las personas que no tienen experiencia, no tienen esas competencias

Erika: Crees que esa selección por competencias garantizaría la vinculación de personas competentes?

Yolima: Yo creería que sí, si digamos que el hecho de que tengan una experiencia si sería muy bueno, tu sabes que ya vienen con una experiencia laboral y eso nos sirve y nos sirve con esas competencias aquí en Invamer

Erika: La siguiente pregunta, La dinámica actual siempre está exigiendo cada vez más, personal capacitado y competente para enfrentar los problemas y cambios que se puedan presentar de manera imprevista. ¿Por qué consideraría usted que la adaptación al cambio es una competencia

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

que debería poseer todos los empleados de esta organización, especialmente los encuestadores de campo persona?

Yolima: Porque si uno no está dispuesto a cambio día tras día, es difícil competir con otras personas que están al tu alrededor, porque digamos que los que están laborando aquí ellos tienen que estar dispuestos al cambio, y día tras día acá se cambia, la tecnología, ejemplo aquí se utiliza mucho un dispositivo, entonces hay que estar dispuestos o abiertos al cambio, para poder tener una competencia laboral y poderle brindar a la empresa lo que está buscando y requiriendo del empleado

Erika: ¿Describe desde su experiencia las competencias solicitadas para el cargo de encuestador de campo personal para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo? O que competencias crees que debe tener el personal para desempeñar el puesto de encuestador de campo personal?

Yolima: atención al cliente, saber atender a un cliente, tener un buen léxico, incluso la presentación personal puede ser una competencia laboral para él, la honestidad también la empresa lo requiere para brindar o suministrar una buena labor a la empresa

Erika: Ya para finalizar como última pregunta ¿Cree que el personal que actualmente se encuentra en el cargo de encuestador de campo personal cumple con las competencias exigidas para desempeñarse correctamente en el cargo?

Yolima: Si claro, si porque ellos ya vienen con un proceso y los que están en este momento llevan ya 5 6 o 7 años en la compañía entonces ellos ya tienen esa competencia laboral la están suministrando con eficiencia y excelencia a la empresa

Erika: Y los candidatos que por lo menos ahorita de que entran sin experiencia, crees que a esos candidatos se le evalúan las competencias antes de entrar? Porque entiendo que hay una base de datos de algunos encuestadores y ellos son contratados para los nuevos proyectos, pero algunos de esos no alcanzan a cubrir toda la cantidad que se solicita y contratan unos nuevos. ¿A esos nuevos se tienen en cuenta?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Yolima: Digamos que según el proceso de selección que se haga aquí a los que son sin experiencia, ellos pueden adquirir las competencias con una muy buena capacitación, que es lo que suministra Invamer, y ya en cada persona si tiene esa competencia laboral y quiere trabajar con la compañía están haciendo una labor, entonces igual si no tienen experiencia acá se hace una capacitación de tres días y ahí e decide si tienen o no tienen las competencias, si quieren o no quieren realmente trabajar con la compañía

Erika: Listo Yolima, muchísimas gracias por la información que has proporcionado, será de mucha importancia para continuar con la ejecución del proyecto de investigación y la implementación de la estrategia, que se pretende hacer acá en Invamer, para hacer un proceso de selección acorde a los objetivos de la organización. A continuación te hago entrega de este certificado por la participación durante de este proceso en la entrevista

Anexo 8: Transcripción entrevista Supervisor 2 del Encuestadores de Campo Personal

Entrevistado: Jeimmy Viviana

Entrevistador: Erika Medina

Erika: Buenos días Jeimmy

Jeimmy Vivian: Buenos días

Erika: mi nombre es Erika Medina, soy estudiante de Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la universidad Piloto de Colombia. Actualmente estamos adelantando un proyecto de investigación como opción de grado. Para obtener el título de especialista. El proyecto se llama **Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa INVAMER.**

La entrevista que voy hacer a continuación con el objetivo de recolectar información oportuna y utilizarla dentro de este proceso.

La entrevista que voy hacer, la voy a grabar. Estás de acuerdo en que ésta sea grabada

Jeimmy Vivian: Si

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Estas de acuerdo también en que los datos que me proporcionen sean utilizados dentro de esta investigación.

Jeimmy Vivian: Si

Erika: A demás esta información puede ser utilizada por la universidad piloto de Colombia. ¿Estás de acuerdo?

Jeimmy Vivian: Si señora

Erika: A continuación le paso el consentimiento informado, como estás de acuerdo. Para firmarlo.

A continuación le paso el formato de política de confidencialidad y privacidad de datos y le leo lo siguiente:

Dando cumplimiento a la ley de Protección de Datos Personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas; los integrantes de esta investigación son: John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del Docente Carlos Garavito puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario. ¿Está usted de acuerdo?

Jeimmy Vivian: Si

Erika: De igual forma se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialista de gestión humana puedan ser utilizados por la universidad.

Jeimmy Vivian: Si

Erika: A continuación le voy a leer las preguntas de la entrevista.

¿Con base a su experiencia describa el propósito general para el cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy Vivian: El propósito general del encuestador es recolectar información, pues la información tiene que ser oportuna, a tiempo, para que nos baje los índices_ de pronto de

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

problemas. Porque a nosotros nos ponen un tiempo y tenemos que entregar en ese tiempo la información. Que sea confiable obviamente y que sea veraz

Erika: Ok, ¿Qué elementos definiría usted como fundamentales para estructurar un adecuado perfil del cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy Vivian: Como el sentido de responsabilidad y el sentido de pertenencia a la empresa. Que sepan que están acá es por algo, porque tienen competencias, tener buena ubicación, porque es algo importante, el buen trato con las personas... no más.

Erika: Desde su punto de vista, ¿Qué factores contribuyen significativamente al buen desempeño de las funciones del encuestador de campo personal?

Jeimmy Vivian: Yo creo que los factores que contribuyen a las buenas funciones del encuestador es: el buen trato con los jefes, la comunicación con los jefes para no tener problemas, de pronto también tener, tomar en cuenta opiniones buenas de ellos, así pueden desempeñar un buen cargo.

Erika: Listo, ¿Alguna vez ha realizado labores de encuestador de campo personal? Si su respuesta es afirmativa, por favor describa esa experiencia

Jeimmy Vivian: Si

Erika: ¿Puedes por favor describir la experiencia que tuviste como encuestador?

Jeimmy Vivian: Pues diría yo. Que es más buena, porque esto me ayudo a tener mejor trato con las personas, hablar, a ser más abierta en mis opiniones, también es muy bueno conocer la gente, ponerse en los zapatos de las demás personas. También ser muy neutral, a veces con las emociones de las personas, que pueden afectarlo, pero también sirve para la vida diaria.

Erika: Listo, Durante un proceso de entrevista se observa un grupo de candidatos que se muestran extrovertidos, leen con fluidez y muestran actitud de servicio al cliente, un segundo grupo de candidatos se observa que les cuesta comunicarse de manera fluida y se muestran

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

introvertidos y tímidos ¿De acuerdo a su parecer cual grupo de candidatos representa el perfil adecuado para el cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy Vivian: El primero claramente, ya que los encuestadores necesitan tener fluidez, mostrar la actitud de servicio al cliente, tener confianza, entonces claramente está el primero. El segundo no serviría mucho porque al ser tímido o introvertido no se podría generar la efectividad del estudio o de la encuesta que se esté realizando.

Camila: Bien, Un desconocido que aborda a alguien en la calle o que llama a una puerta tiene grandes probabilidades de encontrar una reacción de desconfianza y de rechazo. En este contexto que características de personalidad definiría usted debe tener un encuestador de campo personal para generar confianza en el encuestado.

Jeimmy Vivian: Para que genere confianza obviamente la seguridad que está haciendo las cosas bien. La presentación personal es muy importante, la fluidez al expresarse y la actitud al cliente. Son como los más importantes para poder realizar una encuesta.

Erika: Listo, la siguiente pregunta: ¿En su opinión, considera usted que para realizar la descripción de las funciones del cargo de encuestador de campo personal, se requiere de la colaboración del jefe inmediato? ¿Por qué?

Jeimmy Vivian: Yo pienso que si, por que ellos tienen mayor experiencia en la función de los encuestadores. Y más si ha pasado como encuestador, supervisor. Ellos tienen mucho más experiencia que uno mismo.

Erika: Desde su punto de vista, ¿De qué manera se podría identificar las funciones del cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy Vivian: Pues a empresa lleva arto tiempo, nos podríamos basar en la experiencia. En la experiencia de anteriores casos de encuestadores o con trabajo de los encuestadores. O también pienso yo, que una técnica seria como hacerle una encuesta a la persona en el momento de decirle las funciones del cargo de encuestador... podría ser eso

Erika: Conoce el descriptivo de cargo del encuestador de campo personal.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Jeimmy Vivian: Si, más o menos.

Erika: Teniendo en cuenta lo que conoces ¿Qué mejoras le haría al actual descriptivo de cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy Vivian: Por el momento no tengo mejoras, porque en si esta lo primordial que es la recolección de información, la ubicación en el mapa, el manejo a las personas. La verdad no sabría que cambiarle.

Erika: ¿Considera que los empleados que se encuentran actualmente en el cargo de encuestador de campo personal cumplen con todos los criterios exigidos por el perfil de cargo actual o por el contrario son personas que no cuentan con todos los requisitos exigidos por el mismo?

Jeimmy Vivian: En el momento sí. Porque tenemos un personal que tiene muy buena atención al cliente, son responsables, se comunican, mantienen la confidencialidad de los estudios.

Erika: ¿Cómo describiría usted a un encuestador de campo personal que se desempeña de forma exitosa en su puesto de trabajo bajo criterios exigidos e implementados de forma estratégica en el perfil de cargo?

Jeimmy Vivian: ¿Cómo lo describiría? Por los resultados que dan de los estudios, por su presentación, por su forma de hablar, su educación sus valores, su ética.

Erika: ¿Desde su punto de vista y experiencia que características debe tener el perfil de cargo para el proceso de selección de los encuestadores de campo personal y cuales aspectos actuales deben dejar de ser requeridos para el puesto?

Jeimmy Vivian: Yo pienso que los que están en el momento están bien. Ósea que es la recolección de información, que despejen dudas con sus supervisores, lo de la ubicación que te decía, los horarios. Lo que está establecido está bien.

Erika: Listo, la siguiente pregunta dice: En un proceso de entrevista ¿Qué aspectos se están evaluando actualmente y cuales se deberían evaluar según el perfil de cargo para encuestador de campo personal?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Jeimmy Vivian: En estos momentos no tengo claro el tema, sé que se evalúa al momento de ingresar la ortografía, la forma de hablar de la persona y la pronunciación.

Erika: Actualmente un medio de gran difusión utilizado en el **Reclutamiento de Personal** es el Internet, por ser asequibles para todo tipo de público, sin embargo existen otros que contribuyen significativamente al proceso ¿Que medios utilizan ustedes como empresa para la divulgación de la oferta laboral de encuestador de campo personal?

Jeimmy Vivian: A parte del que utilizamos que si son las aplicaciones sociales, también utilizamos mucho el voz a voz y por el personal antiguo. Personas antiguas que han trabajado acá y ya tienen experiencia.

Erika: El **reclutamiento de personal** es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para realizar sus respectivas funciones. Por lo que se considera un proceso importante y determinante para lograr los objetivos organizacionales. ¿Ustedes como hacen el reclutamiento de personal?

Jeimmy Vivian: Por lo que tengo entendido, como te decía antes el voz a voz o por internet. Se atrae el personal con temas como los pagos legales, las horas extras, la estabilidad laboral, los viajes.

Erika: Listo, La efectividad del **Reclutamiento de Personal** se puede evidenciar cuando se logra atraer candidatos para realizar el proceso de selección. ¿De qué manera se puede evidenciar este aspecto en la empresa al momento de realizar el proceso de selección del cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy Vivian: Normalmente las personas que asisten yo creo que eso sería uno. La cantidad de personas que asisten o también las personas que piden más información o llaman a pedir más información es porque algo les atrajo del trabajo.

Erika: ¿Qué aspectos positivos puede usted resaltar del proceso actual de reclutamiento de personal de la organización?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Jeimmy Vivian: Ya que no lo conozco muy bien. Lo único que veo como positivo es que podemos reclutar con el voz a voz y se puede a tare gente que ya uno sabe que tiene perfil de encuestador o a trabajado como encuestador y puede dar la talla para el trabajo.

Erika: De acuerdo a los resultados del proceso de selección y vinculación de los encuestadores de campo personal, y el desempeño en sus funciones ¿Qué opina usted acerca del proceso de reclutamiento implementado en la empresa?

Jeimmy Vivian: Con lo que conozco, pienso que es una buena de reclutar ya que se puede hacer por diferentes canales. Además dejan reingresar personas que ya tienen una experiencia

Erika: Ok, ¿Qué entiende usted como una competencia laboral?

Jeimmy Vivian: es tener una capacidad efectiva para poder llevar a cabo un trabajo o lo que necesite llevar dependiendo la capacidad que necesite. Tiene que tener atributos, capacidades, cualidades.

Erika: Con sus propias palabras ¿Qué entiende usted como proceso de selección por competencias y si la aplicación de este proceso garantizaría la idoneidad del aspirante para cumplir con los requerimientos específicos de un cargo?

Jeimmy Vivian: Es como dependiendo de las capacidades laborales y propias que garanticen que los cargos si van hacer llevados a cabo. Se eligen a las personas por sus competencias que tienen para cumplir con los requerimientos. Y si garantiza la idoneidad pues por lo que te decía pues son cargos de capacitación, de estar más pendiente que se pueden llevar a cabo. La persona no tiene que estar con todo el perfil por lo que son temas de capacitación. Entonces si se puede garantizar.

Erika: La dinámica actual siempre está exigiendo cada vez más, personal capacitado y competente para enfrentar los problemas y cambios que se puedan presentar de manera imprevista. ¿Por qué consideraría usted que la adaptación al cambio es una competencia que debería poseer todos los empleados de esta organización?

Jeimmy Vivian: Todas las empresas tienen cambios sean buenos o malos. Entonces si tienen que tener adaptación al cambio porque en cualquier momento hablando de las encuestas puede llegar

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

un estudio muy pesado. Entonces tienen que adaptarse realmente a un horario, a que las encuestas pueden ser muy largas, al rechazo son varias cosas a las que tienen que adaptarse. Entonces si es muy primordial que tengan adaptación al cambio los encuestadores.

Erika: ¿Describa desde su experiencia las competencias solicitadas para el cargo de encuestador de campo personal para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo?

Jeimmy Vivian: La adaptación al cambio, no tenerle miedo al rechazo, la actitud al cliente, la responsabilidad y la disciplina.

Erika: Ya para finalizar como última pregunta ¿Cree que el personal que actualmente se encuentra en el cargo de encuestador de campo personal cumple con las competencias exigidas para desempeñarse correctamente en el cargo? Si su respuesta es afirmativa explique ¿por qué?

Jeimmy Vivian: Si se cumplen. Son competencias que se piden en la empresa y que si las estas realizando los encuestadores. No se necesitan más competencias diría yo.

Erika: Listo Jeimmy esto ha sido la entrevista, le doy muchas gracias por la información proporcionada, que será de vital importancia para continuar realizando el proyecto de investigación que hemos venido adelantando. Y le entrego este certificado como constancia de su participación en esta entrevista.

Anexo 9: Transcripción entrevista Supervisor 3 del Encuestadores de Campo Personal

Entrevistado: Jeimmy Andrea

Entrevistador: Erika medina

Erika: Buenas tarde Jeimmy

Jeimmy: Buenas tardes

Erika: me presento, mi nombre es Erika Medina, soy estudiante de la especialización, gestión humana de las organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia actualmente estamos presentando una investigación, como opción de grado para obtener el título de especialistas, el

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

proyecto de investigación se llama adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal en la empresa Invamer S.A.S.. el objetivo de esta entrevista es recolectar información oportuna y utilizarla dentro de este proceso, ¿quería saber si de pronto tienes algún inconveniente en que esta entrevista sea grabada?

Jeimmy: No.

Erika: ¿entonces si podremos utilizarla y grabarla, de igual manera te pregunto si estás de acuerdo que la información sea utilizada para los fines de esta investigación?

Jeimmy: Si; claro

Erika: a continuación te entrego el consentimiento de informado, de igual forma el formato de políticas de confidencialidad y privacidad de datos, para garantizar esta información será utilizada para fines estrictamente académicos, a continuación daremos inicio a la entrevista. ¿Con base a su experiencia describa el propósito general para el cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy: el propósito acá en el cargo de encuestador, es pues que sea una persona allegada a la comunidad o al campo a donde lo vamos a enviar que tenga esa atención al personal, una buena atención al cliente, podamos decirlo así , en ese aspecto porque ellos están siempre en contacto con otras personas y tienen que convencer, el convencimiento de ellos debe ser muy amplio para que puedan realizar una encuesta , es el requisito mayor que debe tener , atención al cliente es lo que deben tener.

Erika: y para usted con respecto a lo que usted me está diciendo, que tenga una relación con las personas, cual sería este propósito

Jeimmy: el propósito sería ya el de poder de convencimiento, para llegar al público objetivo, digámoslo así.

Erika: Vamos a la segunda pregunta ¿Qué elementos definiría usted como fundamentales para estructurar un adecuado perfil del cargo de encuestador de campo personal?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Jeimmy : elementos como experiencia personal, porque acá nosotros en Ivamer no manejamos como que perfil tiene que tener para reclutar a las personas, bueno en el caso mío no lo conozco, no sé mis compañeros entonces me queda muy difícil responderte, nosotros damos la idea, pero venir a decirte que elementos yo diría que es muy importante que la persona tenga cierta experiencia no tanto en cuentas o en campo, ni mercadeo sino esa persona que conozca calle y que llegue a los demás ese sería un perfil fundamental aquí en la empresa , porque ellos deben buscar direcciones en lugares, barrios , corregimientos fuera de la ciudad, ese sería como un requerimiento que yo pensaría debería tener.

Erika: Perfecto, Desde su punto de vista, ¿Qué factores contribuyen significativamente al buen desempeño de las funciones del encuestador de campo personal?

Jeimmy : Que características, bueno pues una de las características fundamentales es, pues el encuestador es una parte fundamental de la empresa pues depende del buen desempeño del éxito de la encuesta, una de la característica es que capten en la planeación, de cada estudio que se realiza aquí en Invamer, que encada capacitación ellos logren captar el propósito y logren plasmarlo en la encuesta y otra es el buen manejo de los dispositivos es fundamental aquí en Invamer, que conozcan la herramienta, el celular y las tabletas, es fundamental que lo manejen, responsabilidad es algo obvio pero muy importante y quien siempre estén orientados a un propósito

Erika: Umm ¿Alguna vez ha realizado labores de encuestador de campo personal?

Jeimmy: No

Erika: Independientemente que no haya vivido esta experiencia usted podría entender las necesidades de los encuestadores, usted como su supervisora.

Jeimmy: eh si muchísimo porque yo siempre eh trabajado en mercadeo de campo, y aunque son diferentes los encuestadores de campo o vendedores, en ocasiones esas características como el manejo de gente o estar en la calle es igual, nosotros estamos pendiente de como lo están haciendo como son los estudios, como lo están haciendo, a veces nos entendemos por qué son

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

difíciles los horarios, la zona, a veces los entendemos siempre estamos comprometidos y los entendemos también a ellos.

Erika: Listo, Te voy a poner a leer un enunciado, Durante un proceso de entrevista se observa un grupo de candidatos que se muestran extrovertidos, leen con fluidez y muestran actitud de servicio al cliente, un segundo grupo de candidatos se observa que les cuesta comunicarse de manera fluida y se muestran introvertidos y tímidos ¿De acuerdo a su parecer cual grupo de candidatos representa el perfil adecuado para el cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy : Pues me toca escoger entre uno del os dos, pues yo creo que a veces la experiencia es un pro y en contra para una empresa, porque pueden venir con sus mañas , digámoslo así y las otras persona las podemos educar en la parte laboral , yo escogería de parte uy parte, ni tanto para acá , ni tanto para allá, de los dos grupos yo podría rescatar de ambas parte, como empresa no podría descartar a la persona callada, tendría que escucharlos muy bien para poder escogerlos y no descartarlos desde un inicio.

Erika: Un desconocido que aborda a alguien en la calle o que llama a una puerta tiene grandes probabilidades de encontrar una reacción de desconfianza y de rechazo. En este contexto que características de personalidad definiría usted debe tener un encuestador de campo personal para generar confianza en el encuestado.

Jeimmy: bueno pues, creo que cuando una persona llega así de repente y muchas personas desconfiamos yo creo que la parte fundamental es la implementación de una buena presentación , es lo importante, su carnet o presentación para que no genere desconfianza, cuando llegue así sin presentación , puede generar desconfianza, aunque a veces vemos cuando están así nuevitos llegan y es la actitud , como se presentan , buenos días, buenas tarde, señora, le podemos colaborar , nosotros lo hemos visto en el campo y esto nos han sorprendido como también personas muy bien vestidas que no , resaltaría la presentación personal y la actitud con la que llega la persona.

Erika: Ok, ¿En su opinión, considera usted que para realizar la descripción de las funciones del cargo de encuestador de campo personal, se requiere de la colaboración del jefe inmediato.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Jeimmy : si ; porque el jefe inmediato es la cabeza y si no tiene una buena representación del equipo de encuestadores, obviamente se va a caer por que es la cabeza, entonces si es importante que él lo tenga presente y él lo maneje a su parecer .

Erika: Desde su punto de vista, ¿De qué manera se podría identificar las funciones del cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy: pues viéndolo presencialmente, porque aquí nosotros no tenemos como, cuando hacemos capacitación hacemos una pequeña clínica, aquí presencialmente nos damos cuenta como serían las funciones que realizarían al campo, nosotros venimos con una expectativa del a persona y le decimos esta persona está hablando así o así, a veces le decimos en campo o aquí en recursos Humanos o el jefe inmediato es la persona que tiene que identificar y ellos lo resuelven, esta persona hace esto y esto y no nos gusta, le hablamos para que no lo vuelvan hacer, simplemente es una perdona que no está captando esa funciones que nosotros necesitamos .esas funciones es presencial , se ven presencial, porque nosotros estamos aquí todos con todos y en verdad es muy difícil.

Erika: Te voy a leer la siguiente pregunta, Conoce el descriptivo de cargo del encuestador de campo personal.

Jeimmy: el descriptivo Si, donde están las funciones, las responsabilidades, ese si lo conozco ahí dicen las funciones que tienen ellos, son todas las funciones que ellos realizan ni se quitan ni se ponen.

Erika: Como lo conoces que aspectos le mejorarías a ese descriptivo.

Jeimmy: Pues en una de las funciones yo diría, no sé si de pronto colocarlo ahí que se especifique el cumplimiento del horario porque ahí dice no más que la persona tiene que ir y hacer como dice la capacitación, pero no indica como tal el horario que trabajo que realmente ellos deben realizar y esto ha sido un problemita que se ha presentado y yo pensaría que el su perfil el respetar el horario sería un aspecto a mejorar.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Muy bien, ¿Considera que los empleados que se encuentran actualmente en el cargo de encuestador de campo personal cumplen con todos los criterios exigidos por el perfil de cargo actual o por el contrario son personas que no cuentan con todos los requisitos exigidos por el mismo?

Jeimmy: no actualmente si todos están con el perfil que se estipula, porque obviamente son personas que cumplen con el requisito, el más nuevecito tendrá unos que 3 o 4 meses, y en la capacitación lo primero que se le dice es el perfil que ellos tienen y desde la capacitación es lo primero que empezamos a recalcar, sus funciones y el perfil sobre todo, los que están actual mete si, si cumplen con el perfil.

Erika: Bien, ¿Cómo describiría usted a un encuestador de campo personal que se desempeña de forma exitosa en su puesto de trabajo bajo criterios exigidos e implementados de forma estratégica en el perfil de cargo?

Jeimmy: un encuestador integro, sería la palabra que abarcaría todo, porque es responsable es amable, honesto, responde, no tiene problema con nosotros, capta lo que se le dice cumple con las funciones, una persona íntegra.

Erika: La siguiente pregunta dice; ¿En un proceso de entrevista que aspectos, se están evaluando actualmente y cuales se deberían evaluar para el cargo de entrevistador de campo personal.?

Jeimmy: No te lo podría responder, porque nunca he manejado y no sé cómo lo maneja recursos Humanos. No conozco los aspectos que se evalúan. Yo sé que viene a la entrevista y los llaman, pero cuando entran no sé qué le preguntan, no sé qué les dicen, no sé qué pruebas le hacen, o que tipo de ejercicios le harán para clasificarlos.

Erika: Bueno, entonces la siguiente pregunta te la leo; Actualmente un medio de gran difusión utilizado en el Reclutamiento de Personal es el Internet, por ser asequibles para todo tipo de público, sin embargo existen otros que contribuyen significativamente al proceso ¿Que medios utilizan ustedes como empresa para la divulgación de la oferta laboral de encuestador de campo personal?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Jeimmy : bueno yo he visto que recursos humanos ha hecho es volanteo y algo muy importante que hemos hecho en los últimos años es el voz a voz, si conocemos a alguien pues pasamos la voz y pasamos la voz , recomendamos y sabemos de alguien la persona conocida y por Facebook y por computrabajo, internamente por volanteo y el voz a voz que es lo fundamental.

Erika: La efectividad del Reclutamiento de Personal se puede evidenciar cuando se logra atraer candidatos para realizar el proceso de selección. ¿De qué manera se puede evidenciar este aspecto en la empresa al momento de realizar el proceso de selección del cargo de encuestador de campo personal?

Jeimmy : pues en reclutamiento no sé cuándo realmente sea efectivo , cuando sabemos que el buen reclutamiento se hizo es cuando llega con su hoja de vida, están bien presentados en la sala y después de eso me desentiendo yo por que no conozco he incluso se ve que cuando se selecciona el personal, se siente atraído a la oferta de trabajo y se completaron las vacantes siguen llegando para ver de qué se trataba.

Erika: ¿Qué aspectos positivos puede usted resaltar del proceso actual de reclutamiento de personal de la organización?, en lo que conoces.

Jeimmy: Bueno en lo que conozco o lo que he visto es que , ya no se está manejando con una temporal, antes se manejaba con una temporal y era muy difícil , ellos la temporal escogían a su parecer , escogían a un grupo y todos los inconvenientes que habían era por la temporal, que el pago, que el manejo por que todo era por intermediario y ahora que ya recursos Humanos esta en Bogotá, ya nos estamos familiarizando con ellos, de pronto el proceso yo no sé, pero si ya se ve ese atractivo que vengan hasta acá que vengan y hagan una entrevista aquí en Invamer, porque con la temporal se tenía el inconveniente del pago por ser hora labor, mira es que no me han pagado las horas extras , entonces ya estamos internamente, ya tenemos a recursos humanos, y ya no tenemos demoras en seguro eps, como antes se tenía, eso sí me ha parecido muy bueno .

Erika: De acuerdo a los resultados del proceso de selección y vinculación de los encuestadores de campo personal, y el desempeño en sus funciones ¿Qué opina usted acerca del proceso de reclutamiento implementado en la empresa?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Jeimmy: bueno, es que es, yo digo que a veces nosotros no nos conformamos con nada pero si es difícil a veces conocer características de las personas, por lo que te digo en el reclutamiento te dirán díganme una de sus cualidades y responden que son responsable, quien va a decir que son irresponsables, nadie y ya cuando nosotros lo tenemos y ya cuando lo están manejando, hemos tenido personas que no saben manejar ni un dispositivo y debemos reprocesar y volver a capacitarlos y capacítalos y nos preguntamos, bueno porque los escogieron a ellos, no pero le preguntamos y dicen que las personas sabían esto , esto y esto y tiene una buena hoja de vida y en el campo muestra otra cosa, entonces no podemos echarle la culpa a recursos Humanos, si no a la persona que ahí si no es una persona responsable, una persona honesta por que no digo la información como es, ya desde el punto de reclutamiento a contratación, ya nosotros no queda muy difícil captar quien es bien y quien es mal, nadie va a decir sus debilidades para así no ser contratado.

Erika: en la siguiente pregunta dice; Describa con sus propias palabras, ¿Qué entiende usted como una competencia laboral?

Jeimmy: bueno la competencia laboral es como ese desempeño que tiene cada persona en su labor, si es aquí la competencia entre nosotros, por los encuestadores es la responsabilidad que tiene cada uno que tiene con su propio trabajo , con su labor si todos lo hacen igual van a beneficiar a la empresa , van a beneficiar a la marca , es ese desempeño que nosotros trabajamos acá , primero debemos trabajarlo como individuo y después como equipo, porque aquí nadie trabaja individualmente, somos un equipo , el desempeño laboral todo lo debemos tener claro, porque una persona que es conflictiva y no lo tiene claro , nos está dejando atrás y no está dejando avanzar a los demás.

Erika: Te leo la siguiente pregunta; Describa con sus propias palabras ¿Qué entiende usted como proceso de selección por competencias y si la aplicación de este proceso garantizaría la idoneidad del aspirante para cumplir con los requerimientos específicos de un cargo?

Jeimmy: ya directamente en mi empresa, pues en desempeño del cargo no sé qué le podría decir, pues porque acá, todos los encuestadores tienen su misma capacitación y entre ellos la productividad de ellos es diferente a la de nosotros y así sucesivamente, pero lo que si se podría

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

decir es que a todos nos miden por igual entonces no se podría decir que desempeño tendrían ellos o que desempeño tendríamos nosotros, por lo que te digo aquí se mide es por equipo. Ósea a la plaza de Bogotá se mide por Bogotá, o a ellos se les mide desempeño, a veces a nosotros no nos miden esas competencias, no nos miran eso.

Erika: Crees que si se tienen en cuenta ciertas competencias, al momento del reclutamiento, la selección, la contratación, crees que mejoraría el desempeño en las funciones.

Jeimmy: Claro si, porque si en el reclutamiento y en todas las partes de la entrevista se a encontrar personas que no tiene la experiencia pero si tienen estudio pues podrán desempeñar un buen papel y s eles podrá desarrollar esa habilidad en pro del cargo, pero contrario esas personas que no tiene el estudio, está bien entiende y tiene buen desempeño, donde van a quedar, si ellos tienes un perfil y un tipo de educación no se podría equilibrar.

Erika: Listo la siguiente pregunta, La dinámica actual siempre está exigiendo cada vez más, personal capacitado y competente para enfrentar los problemas y cambios que se puedan presentar de manera imprevista. ¿Por qué consideraría usted que la adaptación al cambio es una competencia que debería poseer todos los empleados de una organización?

Jeimmy: si es importante porque primero, porque aquí se maneja todo a nivel nacional y en todo lugar no es fácil llegar y en una parte como Bogotá una persona que tenga miedo de desplazarse al sur, es una persona que no tiene una buena competencia laboral, no tiene un buen desempeño , porque si una persona nunca tiene miedo de ir al sur, pues nunca va a ir al sur y si es importante que estas personas se adapten a ese desempeño porque aquí se requiere, aquí no es solo decir pobrecito siempre lo vamos a mandar para el norte, aquí todos tiene que ir para nosotros le díganos a donde tengan que ir, si hay una persona que tiene un problema en Usme porque tuvo un problema entonces , actualmente tenemos un problema con ese encuestador por que no puede ir, yo le digo que Usme es muy grande y aun así no va, los mismos compañeros le dicen que Usme es muy grande y debería ir , es una persona que en algún momento debe ir a cumplir su contrato, es una de las razones por las personas que entran y a los dos días porque se envían a poblaciones peligrosas a los dos días llegan y renuncian , al otro día lleguen su legalización y tomen su papeles , es por esto que en el momento del reclutamiento se debe ser muy específico

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

con esto porque si ha pasado que se van y traen su carta de renuncia, una persona que le digan que se tiene que ir a San Vicente del caguan lo único que se va a imaginar es Guerrilla ,.

Erika: ya hablamos de esa competencia de adaptación al cambio, a parte de esa que otras competencias cree que debe tener el encuestador de campo personal.

Jeimmy: De pronto, que puedan dar ideas de campo, iniciativa de decir, que den ideas que sean propositivos e innovadores, porque soy una persona que los capacito, pero son las personas que están en campo y pueden innovar y que sean reconocidas y que se tengan en cuenta y que otros no tomen las ideas y se puedan implementar en las plazas.

Erika: Ya para finalizar la última pregunta, ¿Cree que el personal que actualmente se encuentra en el cargo de encuestador de campo personal cumple con las competencias exigidas para desempeñarse correctamente en el cargo?

Jeimmy: bueno, pues antes le habías dicho que sí , pero al recordar la persona que te dije de la persona que no puede ir a Usme , entonces te diría que no , no todos tiene la misma capacidad porque, hay personas que no pueden viajar fuera de Bogotá, están solo para Bogotá y cuando necesitamos alguien que este fuera necesitamos conseguir una nueva, hay otras que son muy enfermas y siempre están incapacidad y cuando le damos nuevas plazas o zonas ponen peros y no rinden al 100% en su labor diaria entonces cuando empiezan con esos peros van bajando ese desempeño laboral, ya no tiene ese compromiso, si una persona se va para el centro por allá para la 19 hacer una investigación de mercadeo, listo yo me voy y otros rinden más o que me hagan caras , para mí no es bueno , eso, para mí no todos tiene todas las competencias laboral y la competencia debería ser del equipo.

Erika: Bueno Jeimmy muchas gracias por participar en esta entrevista, tus respuestas serán de gran ayuda para la investigación que estamos realizando para poder mejorar el proceso de reclutamiento en el cargo de encuestador de campo.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 10: Transcripción entrevista Supervisor 4 del Encuestadores de Campo Personal

Entrevistado: Alejandro

Entrevistador: Erika Medina

Erika: Buenos días Alejandro

Alejandro: Buenos días

Erika: mi nombre es Erika Medina, soy estudiante de Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la universidad Piloto de Colombia. Nosotros estamos adelantando un proyecto de investigación como opción de grado. Para obtener el título de especialista, titulado, **Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa INVAMER.**

A continuación voy hacerle una entrevista para recolectar información necesaria para adelantar el proyecto, la información que proporciono es de carácter académico.

Entonces le paso el consentimiento informado para que lo firme al estar de acuerdo con lo que te he dicho.

Alejandro: Bien

Erika: A continuación le paso el formato de política de confidencialidad y privacidad de datos soportado en la 1581 de 2012. Que habla sobre la protección de datos personales.

Leo lo siguiente Dando cumplimiento a la ley de Protección de Datos Personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas; los integrantes de esta investigación son: John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del Docente Carlos Garavito puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario. ¿Está usted de acuerdo?

Alejandro: Si

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: De igual forma se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialista de gestión humana puedan utilizar esta información al igual que la universidad piloto de Colombia.

Alejandro: Si

Erika: A continuación le voy a leer cada una de las preguntas para comenzar la entrevista.

Alejandro: Listo

¿Con base a su experiencia describa el propósito general para el cargo de encuestador de campo personal?

Alejandro: El propósito general del encuestador es recolectar la información verídica y eficaz para los diferentes estudios que se realizan en la empresa.

Erika: Lito, gracias, ¿Qué elementos definiría usted como fundamentales para estructurar un adecuado perfil del cargo de encuestador de campo personal?

Alejandro: Tener en cuenta las competencias del encuestador, el nivel académico, la experiencia, las habilidades personales y laborales.

Erika: Ok, muchísimas gracias. Desde su punto de vista. ¿Qué factores contribuyen significativamente al buen desempeño de las funciones del encuestador de campo personal?

Alejandro: El principal es buena salud, las herramientas que le pueda brindar la empresa, en este caso unas herramientas tecnológicas y conocimiento en herramientas tecnológicas, otro factor es la experiencia y la habilidad de socializar con las personas.

Erika: ok, ¿Alguna vez ha realizado labores de encuestador de campo personal?

Alejandro: Si señora

Erika: ¿Puedes por favor describir la experiencia?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Alejandro: Fue en un estudio que se llamaba logística y eran con unos altos empresarios. Entonces me di cuenta que la presentación personal influye muchísimo y el hablado de ser coherente mas no ser confanzudo con la persona. Tener conocimiento del tema sobre lo que se va hacer la encuesta.

Erika: A continuación te voy a leer una información y luego la pregunta. Durante un proceso de entrevista se observa un grupo de candidatos que se muestran extrovertidos, leen con fluidez y muestran actitud de servicio al cliente, un segundo grupo de candidatos se observa que les cuesta comunicarse de manera fluida y se muestran introvertidos y tímidos ¿De acuerdo a su parecer cual grupo de candidatos representa el perfil adecuado para el cargo de encuestador de campo personal?

Alejandro: El perfil seria para los extrovertidos, que leen con fluidez y muestran actitud de servicio, porque primero eso es un requisito que se debe exigir y segundo es porque los que no tenga fluidez con las personas, simplemente no se va a ver un trabajo real y aparte de eso cuando este en campo las personas los van a rechazar mucho. Entonces se perdería todo el proceso que se lleva.

Erika: Un desconocido que aborda a alguien en la calle o que llama a una puerta tiene grandes probabilidades de encontrar una reacción de desconfianza y de rechazo. En este contexto que características de personalidad definiría usted debe tener un encuestador de campo personal para generar confianza en el encuestado.

Alejandro: la presentación personal, debería tener todos los implementos que le brinda la empresa, como documentos, carnet, chaquetas, y poder socializar con la persona explicándole en que consiste la empresa, y si no la conoce dar una buena presentación de la empresa.

Erika: Listo, ¿En su opinión, considera usted que para realizar la descripción de las funciones del cargo de encuestador de campo personal, se requiere de la colaboración del jefe inmediato? ¿Por qué?

Alejandro: Si se requiere del jefe inmediato porque él conoce la estructura de su trabajo, de toda la plaza, entonces la persona tiene mucha experiencia y entonces aportaría muchas ideas.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Desde su punto de vista, ¿De qué manera se podría identificar las funciones del cargo de encuestador de campo personal?

Alejandro: Se iniciaría desde un proceso académico, que sea mínimo bachiller, que tenga manejo en fluidez de lectura, la responsabilidad, que sepa hacer recolección de información, que tenga experiencia y que tenga conocimiento en paquete office.

Erika: Listo, ¿Conoce el descriptivo de cargo del encuestador de campo personal?

Alejandro: Si.

Erika: Teniendo en cuenta lo que conoces ¿Qué mejoras le haría al actual descriptivo de cargo de encuestador de campo personal?

Alejandro: Incluir el manejo de tecnología, creo que no está incluido en el descriptivo de cargo.

Erika: ¿Considera que los empleados que se encuentran actualmente en el cargo de encuestador de campo personal cumplen con todos los criterios exigidos por el perfil de cargo actual o por el contrario son personas que no cuentan con todos los requisitos exigidos por el mismo?

Alejandro: Las personas que están en estos momentos cuentan con el perfil establecido, aunque antes cuando ingresaban no tenían todo el perfil pero igual se les fue dando una enseñanza y ahora están bien.

Erika: ¿Cómo describiría usted a un encuestador de campo personal que se desempeña de forma exitosa en su puesto de trabajo bajo criterios exigidos e implementados de forma estratégica en el perfil de cargo?

Alejandro: Debe iniciar cumpliendo un horario, debe continuar cumpliendo con la normatividad del vestuario del trabajo, debe tener actitud progresiva, a los diferentes estudios que les llega y hay una cosa importante y es que ellos viajan, entonces la actitud al servicio al cliente debe estar cien por ciento.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: ¿Desde su punto de vista y experiencia que características debe tener el perfil de cargo para el proceso de selección de los encuestadores de campo personal y cuales aspectos actuales deben dejar de ser requeridos para el puesto?

Alejandro: yo pienso que no quitaría ningún pero si anexaría la parte informática. De idiomas no es necesario.

Erika: Listo, la siguiente pregunta dice: En un proceso de entrevista ¿Qué aspectos se están evaluando actualmente y cuales se deberían evaluar según el perfil de cargo para encuestador de campo personal?

Alejandro: En la entrevista se está evaluando desde el aspecto personal, a fluidez en la lectura, el liderazgo y el raciocinio que debe tener la persona como tal.

Y me gustaría que se evaluara mucho la parte psicológica, porque lamentablemente uno en la entrevista sonríe y funciona, pero en el trabajo ya es otra cosa, entonces es como indagar. Y sucede que la empresa nos exige contratación casi inmediata, entonces siempre va haber un margen de error.

Erika: Actualmente un medio de gran difusión utilizado en el **Reclutamiento de Personal** es el Internet, por ser asequibles para todo tipo de público, sin embargo existen otros que contribuyen significativamente al proceso ¿Que medios utilizan ustedes como empresa para la divulgación de la oferta laboral de encuestador de campo personal?

Alejandro: Aparte del internet, también lo hacemos por vía verbal, las personas que han trabajado en proyectos se vuelven a contactar (base de datos), siempre y cuando haya tenido un buen comportamiento. Y también se hace por recomendaciones, pero el principal es el internet

Erika: El **reclutamiento de personal** es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para realizar sus respectivas funciones. Por lo que se considera un proceso importante y determinante para lograr los objetivos organizacionales. ¿Ustedes como hacen el reclutamiento de personal?

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Alejandro: Se llama a la persona, se cita a entrevista, se le hace una entrevista inicial con recursos humanos, luego si es necesario con el jefe de plaza, después se evalúan el cargo, el perfil y luego ingresan a exámenes médicos. Y de ahí en adelante no conozco como siguen o no siguen.

Erika: Listo, La efectividad del **Reclutamiento de Personal** se puede evidenciar cuando se logra atraer candidatos para realizar el proceso de selección. ¿De qué manera se puede evidenciar este aspecto en la empresa al momento de realizar el proceso de selección del cargo de encuestador de campo personal?

Alejandro: Se puede evidenciar porque esto se llena, es mucha la gente que llega y la que se queda también. Entonces pienso que el filtro es bueno. Se evidencia también porque a la hora que nosotros nos envían un correo que toca iniciar un estudio con gente nueva hasta el momento hemos cumplido y también se evidencia es la descripción de la oferta por internet

Erika: ¿Qué aspectos positivos puede usted resaltar del proceso actual de reclutamiento de personal de organización?

Alejandro: Cuando yo inicié no había gestión humana, entonces se contactaba uno desde Medellín y lo llamaban tres personas diferentes y le brindaban información diferente. Entonces se resalta que actualmente solo una persona está a cargo. Obviamente ella tiene su asistente, pero es una sola persona quien lleva todo el proceso.

Erika: De acuerdo a los resultados del proceso de selección y vinculación de los encuestadores de campo personal, y el desempeño en sus funciones ¿Qué opina usted acerca del proceso de reclutamiento implementado en la empresa?

Alejandro: Yo pienso que está bien, porque lo de volantes y pegar afiches se volvió muy facilitas para las bolsas de empleos entonces no es creíble, como las publicaciones en internet.

Erika: Ok, ¿Qué entiende usted como una competencia laboral?

Alejandro: Es una habilidad que debe tener uno, para poder realizar las diferentes actividades o funciones, que nos da la empresa para de un cargo.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Con sus propias palabras ¿Qué entiende usted como proceso de selección por competencias y si la aplicación de este proceso garantizaría la idoneidad del aspirante para cumplir con los requerimientos específicos de un cargo?

Alejandro: yo creo que es el filtro que se hace acá, por ejemplo nosotros dos vamos a aspirar para ser jefe de Gestión Humana de una empresa. Entonces tu competencia es diferente a la mía porque yo estoy calificado para otras situaciones. Entonces cuando hablamos de competencia laboral por perfiles es que tu cumplas un perfil que nos satisfaga nosotros y yo creo que acá se está haciendo de la competencia por cargos.

Erika: La dinámica actual siempre está exigiendo cada vez más, personal capacitado y competente para enfrentar los problemas y cambios que se puedan presentar de manera imprevista. ¿Por qué consideraría usted que la adaptación al cambio es una competencia que debería poseer todos los empleados de esta organización?

Alejandro: Debería ser no solo por ser empleado o por trabajar. El cambio a la adaptación debería ser por subsistencia. Entonces desde ese punto de vista uno tiene que tener adaptación al cambio en todos los aspectos, o sea laboral, personal, ambiental, todo y esa competencia debe estar en el perfil de todos

Erika: ¿Describa desde su experiencia las competencias solicitadas para el cargo de encuestador de campo personal para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo?

Alejandro: la parte del medio tecnológico y que tengan mucho liderazgo. La responsabilidad y el cumplimiento ya se deben tener.

Erika: ¿Cree que el personal que actualmente se encuentra en el cargo de encuestador de campo personal cumple con las competencias exigidas para desempeñarse correctamente en el cargo? Si su respuesta es afirmativa explique ¿por qué?

Alejandro: Yo pienso que cumplen por lo menos en un 80%. Por lo menos a las personas que se vinculan acá, por lo menos tienen un tecnólogo, entonces ya hay una competencia laboral que puede ser el estudio.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Erika: Luis Alejandro muchísimas gracias. Esto ha sido toda la entrevista y como le decía inicialmente esta información va hacer utilizada para el proyecto de investigación de la Universidad Piloto de Colombia. Le hago entrega de este certificado como participación en la entrevista. Muchas gracias. Buen día.

Alejandro: Muchas gracias

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 11: Consentimiento informado Coordinador de Gestión Humana



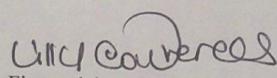
Consentimiento informado

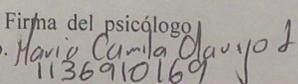
Datos Personales		
Nombre: Lilly Contreras Picon	C.C. 37270725	Edad: 37
Nacimiento: 11-04-1981	Ciudad: Cúcuta	
Estado civil: Casada	Escolaridad: Profesional	
Dirección y teléfono: Car 120a #77-30	Barrio/ciudad Gran Granada	
Ocupación: Coord. Gestión Humana	Empresa: Invamer SAs	
Cargo: Coord. Gestión Humana		
Lugar de intervención: oficina Invamer Bogotá	Fecha	

Por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista en el proyecto de investigación **Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa INVAMER S.A.S.** Con el objetivo de recolectar información oportuna y utilizarla dentro del mismo proceso.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de entrevista y el propósito de su realización. También recibí información sobre la grabación y la forma en que se utilizarán los resultados.

Una vez leído y comprendido el procedimiento que se seguirá, se firma el presente consentimiento el día _____ del mes 07 del año 18, en la ciudad de Bogotá D.C.


Firma del usuario
C.C. 37270725

Firma del psicólogo
C.C. No. 
1136910169
T.P. No. 152234

Aviso legal: la información contenida en este documento, será para el uso exclusivo de los Estudiantes de especialización Gestión Humana De Las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia en la realización de su proyecto de investigación como opción de grado para obtener el título de especialista.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

**Anexo 12: Consentimiento informado Jefe de Encuestadores de Campo Personal de área de
captura de datos**



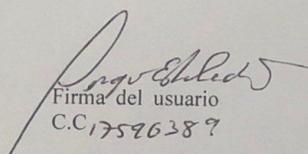
Consentimiento informado

Datos Personales		
Nombre: SERGIO ESTEPA	C.C. 17596389	Edad: 33
Nacimiento: 21/10/85	Ciudad: ARAUCA	
Estado civil: SOLTERO	Escolaridad: PROFESIONAL	
Dirección y teléfono: Calle 154 91-51	Barrio/ciudad: SUBA	
Ocupación: EMPLEADO	Empresa: INVAMER SAS	
Cargo: JEFE CAMPO		
Lugar de intervención: INVAMER - OFICINA		Fecha

Por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista en el proyecto de investigación **Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa INVAMER S.A.S.** Con el objetivo de recolectar información oportuna y utilizarla dentro del mismo proceso.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de entrevista y el propósito de su realización. También recibí información sobre la grabación y la forma en que se utilizarán los resultados.

Una vez leído y comprendido el procedimiento que se seguirá, se firma el presente consentimiento el día _____ del mes 07 del año 18, en la ciudad de Bogotá D.C.


Firma del usuario
C.C. 17596389

Firma del psicólogo
C.C. No. María Camila Cayo
1136910169
T.P. No. 152234

Aviso legal: la información contenida en este documento, será para el uso exclusivo de los Estudiantes de especialización Gestión Humana De Las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia en la realización de su proyecto de investigación como opción de grado para obtener el título de especialista.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 13: Consentimiento informado Supervisor 1 del Encuestadores de Campo Personal



Consentimiento informado

Datos Personales		
Nombre: Jimmy Andrea Sotelo	C.C. 53038630	Edad: 34 años
Nacimiento: 4 de Abril 1984	Ciudad: Bogotá	
Estado civil: Soltero	Escolaridad: Tecnológica	
Dirección y teléfono: Dlg 52425-06 sur	Barrio/ciudad: El Carmen	
Ocupación: Supervisor Campo Personal	Empresa: Invamer S.A.S.	
Cargo: Empleado		
Lugar de intervención: Oficina Invamer Bogotá	Fecha	

Por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista en el proyecto de investigación **Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa INVAMER S.A.S.** Con el objetivo de recolectar información oportuna y utilizarla dentro del mismo proceso.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de entrevista y el propósito de su realización. También recibí información sobre la grabación y la forma en que se utilizarán los resultados.

Una vez leído y comprendido el procedimiento que se seguirá, se firma el presente consentimiento el día _____ del mes 07 del año 18, en la ciudad de Bogotá D.C.

Jimmy Sotelo
Firma del usuario
C.C. 53 038.630 Bta

Firma del psicólogo
C.C. No. *María Camila Davila J.*
1130910169
T.P. No. *152234*

Aviso legal: la información contenida en este documento, será para el uso exclusivo de los Estudiantes de especialización Gestión Humana De Las Organizaciones de La Universidad Piloto de Colombia en la realización de su proyecto de investigación como opción de grado para obtener el título de especialista.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 14: Consentimiento informado Supervisor 2 del Encuestadores de Campo



Consentimiento informado

Datos Personales		
Nombre: Jimmy Viviana Gonzalez Ortiz	C.C. 1015446086	Edad: 24
Nacimiento: Bogotá	Ciudad: Bogotá	
Estado civil: Soltero	Escolaridad: Tecnología	
Dirección y teléfono: calle 70 # 71d-08	Barrio/ciudad: Bonanza / Bogotá	
Ocupación: Empleado	Empresa: Invamer	
Cargo: Supervisor		
Lugar de intervención: Invamer Sede Bogotá		Fecha

Por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista en el proyecto de investigación **Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa INVAMER S.A.S.** Con el objetivo de recolectar información oportuna y utilizarla dentro del mismo proceso.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de entrevista y el propósito de su realización. También recibí información sobre la grabación y la forma en que se utilizarán los resultados.

Una vez leído y comprendido el procedimiento que se seguirá, se firma el presente consentimiento el día _____ del mes 07 del año 18, en la ciudad de Bogotá D.C.

Firma del usuario
C.C. 1015446086

Firma del psicólogo
C.C. No. María Camila Doujod
1136910169
T.P. No. 152234

Aviso legal: la información contenida en este documento, será para el uso exclusivo de los Estudiantes de especialización Gestión Humana De Las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia en la realización de su proyecto de investigación como opción de grado para obtener el título de especialista.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 15: Consentimiento informado Supervisor 3 del Encuestadores de Campo



Consentimiento informado

Datos Personales		
Nombre: Yolima Pacheco S.	C.C. 1023887884	Edad: 28
Nacimiento: 30 oct / 1989	Ciudad: Bogotá	
Estado civil: Unión Libre	Escolaridad: Bachiller Técnico.	
Dirección y teléfono: Tpq 11 Apto #47-262	Barrio/ciudad: La Nueva Gloria	
Ocupación: Emplacada	Empresa:	
Cargo: Supervisor @ campo - 3115426721		
Lugar de intervención: Oficina Invamer Bogotá		Fecha

Por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista en el proyecto de investigación **Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa INVAMER S.A.S.** Con el objetivo de recolectar información oportuna y utilizarla dentro del mismo proceso.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de entrevista y el propósito de su realización. También recibí información sobre la grabación y la forma en que se utilizarán los resultados.

Una vez leído y comprendido el procedimiento que se seguirá, se firma el presente consentimiento el día _____ del mes 07 del año 18, en la ciudad de Bogotá D.C.

Yolima Pacheco Salomonca
Firma del usuario
C.C. 1023887884

Firma del psicólogo
C.C. No. *Maria Camila Dauy*
1136910169
T.P. No. *152234*

Aviso legal: la información contenida en este documento, será para el uso exclusivo de los Estudiantes de especialización Gestión Humana De Las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia en la realización de su proyecto de investigación como opción de grado para obtener el título de especialista.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 16: Consentimiento informado Supervisor 4 del Encuestadores de Campo



Consentimiento informado

Datos Personales		
Nombre: <u>Luis Alejandro Caballero</u>	C.C. <u>1024464876</u>	Edad: <u>32</u>
Nacimiento: <u>02/09/1986</u>	Ciudad: <u>Bogotá</u>	
Estado civil: <u>Soltero</u>	Escolaridad: <u>Tecnólogo</u>	
Dirección y teléfono: <u>Cra 2ª # 20-04</u>	Barrio/ciudad: <u>Soacha El Sol</u>	
Ocupación: <u>Empleado</u>	Empresa: <u>Invamer</u>	
Cargo: <u>Supervisor campo personal</u>		
Lugar de intervención: <u>Invamer Bogotá</u>		Fecha

Por voluntad propia doy mi consentimiento para la participación en la entrevista en el proyecto de investigación **Adaptación de una estrategia de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa INVAMER S.A.S.** Con el objetivo de recolectar información oportuna y utilizarla dentro del mismo proceso.

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de entrevista y el propósito de su realización. También recibí información sobre la grabación y la forma en que se utilizarán los resultados.

Una vez leído y comprendido el procedimiento que se seguirá, se firma el presente consentimiento el día _____ del mes 07 del año 18, en la ciudad de Bogotá D.C.

Luis Alejandro Caballero
Firma del usuario
C.C. 1024464876

Firma del psicólogo
C.C. No. María Camila Clavijo L
1136910169
T.P. No. 152234

Aviso legal: la información contenida en este documento, será para el uso exclusivo de los Estudiantes de especialización Gestión Humana De Las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia en la realización de su proyecto de investigación como opción de grado para obtener el título de especialista.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 17: Política de privacidad Coordinador de Gestión Humana

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD DE DATOS

Como parte del compromiso de la investigación titulada: "ADAPTACIÓN DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S, desarrollada por los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, orientados y coordinados por el Docente Carlos Garavito, han diseñado esta política de confidencialidad, ajustándose a las normas y requisitos de ley (Ley 1581 de 2012 Protección de Datos Personales):

1. Las respuestas de los encuestados serán confidenciales, y usadas únicamente para clasificarlas en grupos con fines investigativos.
2. Los datos personales de los encuestados no serán compartidos con terceros, salvo previa autorización del entrevistado.
3. El encuestado tiene derecho a:
 - Participar voluntariamente o retirarse de la investigación si así lo considera.
 - Conocer, actualizar, rectificar, suprimir y cancelar sus datos personales.
4. Dando cumplimiento a la ley de Protección de Datos Personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del Docente Carlos Garavito puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario.
¿Está usted de acuerdo?
Si X
No
5. De igual forma se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas compartan sus respuestas con la Universidad Piloto de Colombia como requisito para obtener el título de Especialistas de Gestión Humana de las Organizaciones ¿Está usted de acuerdo?
Si X
No

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Manifiesto que he leído el presente aviso de Política De Confidencialidad Y Privacidad De Datos y en consecuencia otorgo mi autorización expresa para el tratamiento de mis datos personales dentro de las finalidades comunicadas en el presente aviso y en el manual de políticas mencionado.

Wilhel Couderes
Firma

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

**Anexo 18: Política de privacidad Jefe de Encuestadores de Campo Personal de área de
captura de datos**

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD DE DATOS

Como parte del compromiso de la investigación titulada: "ADAPTACIÓN DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S, desarrollada por los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, orientados y coordinados por el Docente Carlos Garavito, han diseñado esta política de confidencialidad, ajustándose a las normas y requisitos de ley (Ley 1581 de 2012 Protección de Datos Personales):

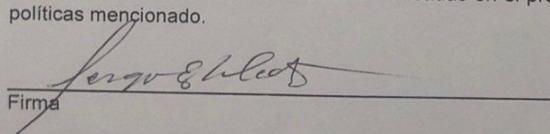
1. Las respuestas de los encuestados serán confidenciales, y usadas únicamente para clasificarlas en grupos con fines investigativos.
2. Los datos personales de los encuestados no serán compartidos con terceros, salvo previa autorización del entrevistado.
3. El encuestado tiene derecho a:
 - Participar voluntariamente o retirarse de la investigación si así lo considera.
 - Conocer, actualizar, rectificar, suprimir y cancelar sus datos personales.
4. Dando cumplimiento a la ley de Protección de Datos Personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del Docente Carlos Garavito puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario. ¿Está usted de acuerdo?
Si X
No

5. De igual forma se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas compartan sus respuestas con la Universidad Piloto de Colombia como requisito para obtener el título de Especialistas de Gestión Humana de las Organizaciones ¿Está usted de acuerdo?
Si X
No

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Manifiesto que he leído el presente aviso de Política De Confidencialidad Y Privacidad De Datos y en consecuencia otorgo mi autorización expresa para el tratamiento de mis datos personales dentro de las finalidades comunicadas en el presente aviso y en el manual de políticas mencionado.

Firma



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 19: Política de privacidad Supervisor 1 del Encuestadores de Campo Personal

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD DE DATOS

Como parte del compromiso de la investigación titulada: "ADAPTACIÓN DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S, desarrollada por los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, orientados y coordinados por el Docente Carlos Garavito, han diseñado esta política de confidencialidad, ajustándose a las normas y requisitos de ley (Ley 1581 de 2012 Protección de Datos Personales):

1. Las respuestas de los encuestados serán confidenciales, y usadas únicamente para clasificarlas en grupos con fines investigativos.
2. Los datos personales de los encuestados no serán compartidos con terceros, salvo previa autorización del entrevistado.
3. El encuestado tiene derecho a:
 - Participar voluntariamente o retirarse de la investigación si así lo considera.
 - Conocer, actualizar, rectificar, suprimir y cancelar sus datos personales.
4. Dando cumplimiento a la ley de Protección de Datos Personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del Docente Carlos Garavito puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario.
¿Está usted de acuerdo?
Si
No
5. De igual forma se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas compartan sus respuestas con la Universidad Piloto de Colombia como requisito para obtener el título de Especialistas de Gestión Humana de las Organizaciones ¿Está usted de acuerdo?
Si
No

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Manifiesto que he leído el presente aviso de Política De Confidencialidad Y Privacidad De Datos y en consecuencia otorgo mi autorización expresa para el tratamiento de mis datos personales dentro de las finalidades comunicadas en el presente aviso y en el manual de políticas mencionado.

 Jemmy Siabaga
Firma

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 20: Política de privacidad Supervisor 2 del Encuestadores de Campo Personal

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD DE DATOS

Como parte del compromiso de la investigación titulada: "ADAPTACIÓN DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S, desarrollada por los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, orientados y coordinados por el Docente Carlos Garavito, han diseñado esta política de confidencialidad, ajustándose a las normas y requisitos de ley (Ley 1581 de 2012 Protección de Datos Personales):

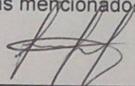
1. Las respuestas de los encuestados serán confidenciales, y usadas únicamente para clasificarlas en grupos con fines investigativos.
2. Los datos personales de los encuestados no serán compartidos con terceros, salvo previa autorización del entrevistado.
3. El encuestado tiene derecho a:
 - Participar voluntariamente o retirarse de la investigación si así lo considera.
 - Conocer, actualizar, rectificar, suprimir y cancelar sus datos personales.
4. Dando cumplimiento a la ley de Protección de Datos Personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del Docente Carlos Garavito puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario.
¿Está usted de acuerdo?
Si X
No

5. De igual forma se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas compartan sus respuestas con la Universidad Piloto de Colombia como requisito para obtener el título de Especialistas de Gestión Humana de las Organizaciones ¿Está usted de acuerdo?
Si X
No

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Manifiesto que he leído el presente aviso de Política De Confidencialidad Y Privacidad De Datos y en consecuencia otorgo mi autorización expresa para el tratamiento de mis datos personales dentro de las finalidades comunicadas en el presente aviso y en el manual de políticas mencionado:

Firma



1015446086

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 22: Política de privacidad Supervisor 4 del Encuestadores de Campo Personal

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD Y PRIVACIDAD DE DATOS

Como parte del compromiso de la investigación titulada: "ADAPTACIÓN DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S, desarrollada por los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, orientados y coordinados por el Docente Carlos Garavito, han diseñado esta política de confidencialidad, ajustándose a las normas y requisitos de ley (Ley 1581 de 2012 Protección de Datos Personales):

1. Las respuestas de los encuestados serán confidenciales, y usadas únicamente para clasificarlas en grupos con fines investigativos.
2. Los datos personales de los encuestados no serán compartidos con terceros, salvo previa autorización del entrevistado.
3. El encuestado tiene derecho a:
 - Participar voluntariamente o retirarse de la investigación si así lo considera.
 - Conocer, actualizar, rectificar, suprimir y cancelar sus datos personales.
4. Dando cumplimiento a la ley de Protección de Datos Personales se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas; John Arias, María Camila Clavijo, Lilly Johana Contreras y Erika Medina, bajo la coordinación del Docente Carlos Garavito puedan contactarlo nuevamente en caso de ser necesario.
¿Está usted de acuerdo?
Si
No
5. De igual forma se solicita su autorización para que los aspirantes al título de especialistas compartan sus respuestas con la Universidad Piloto de Colombia como requisito para obtener el título de Especialistas de Gestión Humana de las Organizaciones ¿Está usted de acuerdo?
Si
No

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Manifiesto que he leído el presente aviso de Política De Confidencialidad Y Privacidad De Datos y en consecuencia otorgo mi autorización expresa para el tratamiento de mis datos personales dentro de las finalidades comunicadas en el presente aviso y en el manual de políticas mencionado.

Alvando Oballe
Firma

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Anexo 23: Imágenes entrega de certificados participantes del proyecto



PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

Referencias

- Alles, M. (1999). Entrevista de selección por competencias. *Biblioteca digital.econ*.
- Alles, M. (2001). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires Argentina : Granica .
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del comportamiento*. Mexico: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias* . Buenos Aires : Granica .
- Alles, M. (2006). *Material para clases del libro "Dirección estratégica de RRHH Gestión por Competencias"*. nueva edición.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires Granica.
- Alles, M. (2006). Selección por competencias . *Gestión por competencias*.
- Alles, M. (2006). Selección por competencias . Buenos Aires Argentina: Granica S.A .
- Alles, M. (2006). selección por competencias gestión por competencias. *Dirección estratégica* .
- Andres. (2003). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos. *El reclutamiento On line Cuadernos de CC.EE*.
- Ansorena. (2005). 15 pasos para la selección de personal. Paidós.
- Ansorena, D. (2005). *15 pasos para la selección de personal* . Paidós.
- Aragón, L. A. (2004). *Fundamentos teóricos de la evaluación psicológica* . Mexico : PaxMex.
- AtlasTI. (2009). Software Atlas TI .
- Balza. (2012). *Procesos de selección basado en competencias laborales*. Venezuela.
- Bertrand. (2017). Tipos de preguntas y sus características, Apuntes psicológicos. *Periodista digital* .
- Boyatzis. (1982). *The competent manager*. . Nueva York:.
- Bretteville, D. y. (2001). *El puesto es suyo*. Mexico: Gestión .
- Brut, E. (2007). Implantar la gestión del proceso. *Cuadernos de gestión*.
- Cannell, K. y. (1957). *The Dynamics Of Interviewing*. New York: Wiley and sons.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

- Castillo, C. &. (2009). EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. . *Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales.*, 57-80.
- CDO, C. G. (2001). *Gestion por competencias. Conceptos basicos Apuntes de curso*. Santiago de Chile .
- Chiavenato. (1993). *Adminitracion de recursos humanos* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2000). *Adminsitracion de recursos humanos*. santa de de bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2001). *Administracion de recursos humanos* (Quinta ed.). Bogota Colombia: Nomos SA.
- Chiavenato. (2002). *Gestion de talento humano* . Colombia : Mc Graw Hill .
- Chiavenato. (2009). *Gestion de talento humano* . Mexico df: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Adminitracion de recursos humanos* (Quinta ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Adminitracion de recursos humanos* (Quinta ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Cohen. (1981). *Como seleccionar nuestro personal* . Mexico: Limusa.
- Corral. (2007). *Reclutamiento y seleccion por competencias* . Caracas Venezuela .
- Correa Gallardo, J. (2017). Hacia una epistemología del desconocimiento. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 17 (35), 119-144.
- Cotton, K. (02 de Noviembre de 1993). *Developing Employability Skills*. Obtenido de School Improvement Research Series (SIRS). Office of Educational Research and Improvement (OERI), U. S. Department of Education NWREL: <http://www.nwrel.org/scpd/sir>
- Danhke. (1998). *Metodologia de la investigacion* .
- Denzin. (1970). La triangulacion metodologica: Sus principios alcances y limitaciones. *Mar*.
- Durango. (2012). Exámenes de aptitud, psicológicos de competencias y otras pruebas de selección. *biamericas.com*.
- EcuRed. (2018). Definicion de resultados .
- Figueroa, L.-F. y. (2008). *Persona y porfesion, procedimientos y tecnicas de seleccion y orientacion* . España : TEA Ediciones S.A.
- French, W., & Bell, C. (1995). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Oxford.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

- Gama, E. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. Mexico: Trillas.
- García, A. C. (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. S.L. Civitas.
- Gonzalez. (2007). Instrumentos de evaluación psicológica. *Newpsi*.
- Harrington. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* . Bogota : Mc Graw Hill.
- Harris, J. O. (1987). Administración de Recursos Humanos. En *Administración de Recursos Humanos* (pág. 586). México: Limusa.
- Hofstadt. (2005). *El libro de las habilidades de la comunicación*. España : Dias de Santos .
- INVAMER. (2017). Descriptivos de cargo y perfiles. *Medellin Colombia*.
- INVAMER. (2018). INVAMER S.A.S. *Descriptivo del cargo, propuesta* .
- Invamer, D. d. (2017). Bogota.
- Jaramillo. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Pensamiento y Gestion .
- labrador, Z. y. (2011). Desarrollo de una escala de actitudes hacia redes sociales en seleccion de personal . *revista Iberoamericana de Psicología: Ciencias y tecnologia* , 35-40.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lepsinger, L. y. (1999). *The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. Jossey-Bass Pfeiffer. San Francisco EEUU.
- Lewins, K. (1946). *Modelo de los tres pasos* .
- Lindón, A. (. (2006). la experiencia de la ciudad y el trabajo como espacios de vida. *Cotidianeidad y espacialidad*, 45-75.
- Lopez, A. y. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. Mexico : Limusa .
- López, A. y. (2002). *El proceso de la entrevista. Conceptos y Modelos*. Mexico: Limusa.
- Lynch, H. y. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madris : Gaceta .
- Maganto. (2003). La entrevista psicológica. *Ecorfan* .
- Maldonado. (2002). *Las competencias una opcion de vida. Metodologia para el diseño curricular* (Primera edicion ed.). Ecoe Ediciones.

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 173–196.
- Mariana. (2013). Entrevista laboral y selección de personal. *Biblo3.edu*.
- McClelland. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*.
- Mejía, G. (1996). *Gestion de recursos humanos*. Madrid : Pearson Prentice Hall.
- Miller. (1980). *work, jobs, and occupations: a critical review of the dictionary of occupational titles Final report to the U.S. Dept. of Labor from the Committee on Occupational Classification and Analysis*. Washington DC: National Academy Press.
- Miller. (1990). The assessment of clinical. *Academic Medicine*, 65 - 63 - 67 .
- Miller, G. (1990). The assessment of clinical skills/competence/performance. *Academic Medicine*, 65, 63-67.
- Mitrani, D. y. (1992). *La competencias: Clave para una gestion integrada de los recursos humanos*. España : Deustro SA.
- Morga. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. Mexico : Red Tercer Milenio .
- Moscoso, S. (2008). *De la vision tradicional a la vision estrategica, Seleccion de personal AAPP*. Universidad tecnica de Cotopaxi .
- Moscoso, S. (2008). *Seleccion de personal en la empresa y las AAPP: De ña revision tradicional a la revision estrategica*. Universidad tecnica de Cotopaxi.
- Moscoso, S. (2008). Seleccion de personal y las empresas AAPP: De la vision tradicional a la vision estrategica. *Universidad tecnica de Cotopaxi*.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Nahoum. (1985). *La entrevista psicológica*. New York .
- Naranjo, C. c. (2012). *El proceso de seleccion y contratacion de personal en las medianas empresas en la ciudad de barranquilla*. Barranquilla Colombia, Colombia: Pensamiento y gestion.
- Noe, M. y. (1997). *Administracion de recursos humanos*. Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana.
- Oakland. (1994). *Gerenciamiento da qualidade total- TQM*. Sao Paulo : Nobel .
- Peña. (2012).

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGÍA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA INVAMER S.A.S.

- Pérez. (2005). La entrevista como técnica de investigación social. Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos. *Ecorfan*.
- Perez, B. y. (2007). *Metodología de la investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: Ampliando horizontes*. España : Club universitario.
- Pico. (2006). Pruebas técnicas en proceso de selección de personal. *Gestiopolis*.
- Piloto, M. 2. (2008). *La Auditoría del Conocimiento en interés del desarrollo del capital humano de la organización. Taller de inteligencia empresarial y gestión del conocimiento en la empresa*. la habana, Cuba: CD INFO'2008, [CD-ROM].
- Piloto, U. (2008). Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones. *Registro Calificado: 13443 del 19/08/2014*.
- Pino. (2009). *Recursos humanos*. Madrid: Editex.
- Puchol. (2002). *El libro de la entrevista de trabajo*. Madrid: Dia de santos .
- Ramirez. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: Fedupel.
- Rivera. (1999). *La dimensión comunicativa en la práctica médica. El valor de la entrevista*. Educacion Medica Superior .
- Ruano, B. y. (2014). *La selección de personal en las nuevas organizaciones: Externa Vs Interna. Nuevas tendencias*. Valladolid .
- Schwager, M. c. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente Harvard Business*.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Taylor, F. W. (1947). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos Sucs.
- Tobón, E. j. (2007). *Gestión por procesos* . ICNT, 302.
- Vásquez. (2004). *Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma*. Granma.
- William. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Colombia, Colombia : Ed Mc Graw Hill.
- Romero F. (2015). Curso básico de pruebas psicológicas y proyectivas en ámbito de selección. Centro Psicológico Integra. Bogotá-Colombia*