

**ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA MEJORA CONTINUA DEL
SECTOR DE VENTAS**



ENSAYO DE GRADO

Presentado por:

MAYDA ANDREA VILLOTA BELTRAN

Asesor:

PROF. CRISTHIAN CAMILO ROJAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá D.C., Colombia

(02 de octubre de 2017)

Tabla de contenido

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA.....	5
2. OBJETIVOS	6
3. INTRODUCCIÓN.....	8
4. MARCO TEÓRICO.....	11
5. POLÍTICAS DE ATRACCIÓN AL CARGO DE ACUERDO A LAS TENDENCIAS CAMBIANTES DEL PERFIL POR COMPETENCIAS.....	18
6. ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL COMERCIAL Y SU APORTE EFECTIVO EN LA SELECCIÓN.....	20
7. DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LAS ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO	31
8. CONCLUSIONES.....	34
9. BIBLIOGRAFÍA.....	36

Lista de figuras

	Pag.
Figura 1. Modelo de auditoria del recurso humano. Chiavenato. (2012)	12
Figura 2. Diferencia porcentual de atracción. Autor propio, (2017).	30

Lista de tablas

	Pag.
Tabla 1. Ranking empresas más grandes en el mercado colombiano	22
Tabla 2. Ranking de las mejores empresas de atracción y retención del talento humano	25
Tabla 3. Comparación de estrategias de selección del personal comercial	28

Estrategias de selección de personal en la mejora continua del sector de ventas

1. Planteamiento del problema

La demanda del mercado comercial y los avances que evolucionan ágilmente han obligado a las organizaciones a concebir nuevas estrategias innovadoras, causando un mayor impacto en el talento humano, asumiendo nuevas prácticas enfocadas en el personal, obligando a la empresa a contratar personal con mayores capacidades, más profesionales, con experiencia y con capacidad de resolver los desafíos cambiantes del comercio.

Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones en el reclutamiento y la selección de sus empleados, si no se cuenta con la persona indicada para cada tarea, no es posible cumplir con los objetivos de la organización. Toma gran tiempo reclutar el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajo competitivos y es por ello que las organizaciones deben entender que el talento humano es el capital más importante, por ende, el recurso humano hace que las organizaciones funcionen, son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, entre otras, por tal motivo sin personal eficiente es imposible que una organización cumpla sus objetivos (Sandoval, 2017).

De lo anterior nace la necesidad de analizar en la medida de lo posible los procesos de selección que realiza el área de talento humano de las organizaciones, analizando aspectos como lo es la capacidad profesional de la persona, su experiencia laboral, el compromiso a adquirir, abierto al aprendizaje y fortalezas en innovación, enfocado en las áreas de ventas, que contribuirán de manera efectiva en la mejora continua de las empresas.

Por lo anterior, se cuestiona la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias de selección puede utilizar el área de Talento Humano para mejorar la vinculación de personal en el sector de ventas?

2. Objetivos

a. General

- Identificar estrategias efectivas en el proceso de selección de personal para mejorar el desempeño en el área comercial en las organizaciones.

b. Específicos

- Describir las diferentes políticas de atracción al cargo de acuerdo a las tendencias cambiantes del perfil por competencias.
- Comparar las diferentes estrategias de selección del personal comercial y su aporte efectivo en la selección.
- Determinar la importancia de la contratación de personal en las estrategias de selección del recurso humano.

Resumen

La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier organización, está enfocada en realizar los análisis adecuados para identificar el perfil requerido y definir la necesidad específica que se reflejara en un proceso de selección adecuado, con la condición de que el futuro empleado pueda desempeñar con éxito las tareas por la que han sido contratado.

Un factor determinante para lograr los altos estándares de calidad y hacer parte del ranking de las mejores empresas, es contribuido a la calidad del talento humano que cada una de ellas posee, por tal motivo es imprescindible que las organizaciones adquieran un proceso de

selección exigente y coherente al perfil comercial requerido, que aporte significativamente a la mejora continua y una destacada calidad humana, tanto en formación profesional y ética, con las suficientes actitudes y aptitudes para afrontar los retos que se presenten.

Por lo tanto, si desean atraer el mejor potencial humano para que sean parte de sus filas, es de vital importancia en las organizaciones hacerse llamativas, para ello la empresa creara políticas eficaces basadas primordialmente en el trato y motivación del futuro empleado, sin dejar a un lado la remuneración económica reflejo de su arduo trabajo, el cual será la solución o el impulso para lograr efectivamente sus objetivos trazados.

El éxito de esta, es tener una estrategia efectiva en el proceso de selección para así lograr administrar adecuadamente los recursos de la empresa, este es un trabajo mancomunado de las áreas de talento humano y el área financiera. No es tolerable permitir una mala incorporación en el proceso ya que este duplicara los costos de la empresa. Es aquí donde juega un papel fundamental la administración y control de riesgos en todos los procesos de la organización.

Palabras claves: Recurso humano, gestión del talento humano, administración de recursos humanos, selección de personal, vinculación, reclutamiento, sector comercial, estrategias, perfil por competencias, políticas de atracción.

Abstract

The selection of personnel is fundamental to create a competitive team and provide value to the company, therefore, it must be an important pillar within any organization, this is focused on performing the appropriate analysis to identify the profile required and define the specific need that will be reflected in an appropriate selection process, provided that the future employee can successfully perform the tasks for which they have been hired.

A decisive factor in achieving the high quality standards and being part of the ranking of the best companies, is contributed to the quality of the human talent that each one of them possesses, for that reason it is imperative that the organizations acquire a process of demanding selection and consistent with the commercial profile required, which contributes significantly to continuous improvement and outstanding human quality, both in professional and ethical training, with sufficient attitudes and skills to meet the challenges presented.

Therefore, if they want to attract the best human potential and become part of their ranks, it is of vital importance for organizations to be striking, for this the company will create effective policies based primarily on the treatment and motivation of the future employee, without one side the economic remuneration reflecting his arduous work, which will be the solution or the impulse to effectively achieve his goals.

The success of this is to have an effective strategy in the selection process in order to manage adequately the resources of the company; this is a joint work of the areas of human talent and the financial area. It is not tolerable to allow a bad incorporation in the process as this would double the operational costs of the company. This is where risk management and control plays a key role in all organizational processes.

Keywords: Human resource, human talent management, human resource management, recruitment, Commercial sector, proficiency profile, commercial sector, commercial attraction, Attraction policies.

3. Introducción

El talento humano, a inicio de la etapa industrial y la revolución comercial a finales de la edad media, ha demostrado ser el activo más importante para las organizaciones, (Malvezzi, 2012) a partir de éste se pueden vislumbrar las capacidades y competencias que llegan a poseer

el personal, teniendo en cuenta que este bien intangible sea administrado de la mejor manera; luego este, es la base fundamental en el desarrollo de los procesos planteados por las organizaciones.

La vinculación del personal es un tema álgido y muy importante, ya que de este dependerá del cumplimiento y el resultado final de las organizaciones al que se quiere llegar. Cuando la empresa necesita reclutar, incorporar o vincular personal debe ser un proceso claramente definido, llevándose a cabo con los más altos estándares de calidad, donde se deben minimizar los errores y establecer parámetros mínimos necesarios que garanticen la vinculación de los mejores elementos disponibles en el mercado laboral, el cual contribuirá a cumplir los objetivos que realmente quiere y necesita la empresa.

Cada vez más las empresas se enfocan en conocer los aspectos enfocados en la incorporación de sus futuros empleados, durante este proceso las empresas pueden trazar estándares para la selección de personal, cada una de ellas de acuerdo al perfil requerido. Teniendo en cuenta estos aspectos, podemos decir que los factores que van a tener un papel determinante en la gestión del recurso humano y que influirán en la mejora continua de las empresas son: capacidad profesional, experiencia laboral, liderazgo, compromiso, aprendizaje e innovación.

La importancia que tiene el empleado dentro de la empresa es enorme debido a que este es el generador de que esta sea realmente productiva, pero este tipo de producción no puede estar alejado de la parte humana, porque ahora el empleado ya no solo es un recurso sino una parte integral del proceso, por consiguiente las organizaciones que quieran lograr el éxito y no van a tener más remedio que buscar ventajas competitivas en aspectos relacionados con la motivación de sus empleados, lo que involucra temas como la diversidad de la mano de obra o la relación entre trabajo y vida.

Es de vital importancia que las empresas miren a su capital humano, quién debe estar satisfecho con sus condiciones laborales. Además, se hace referencia a una parte muy importante, la satisfacción laboral no solo es medida en el aspecto salarial, sino que engloba al empleado, el cual debe tener una interacción y competencia completa para que su desempeño sea apto para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es así, que reflexionar acerca de los procesos de gestión humana y en una organización obliga a realizar también una pensar acerca de la manera como se cumplen sus objetivos y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, además de la manera como estos procesos son asumidos y vivenciados por las personas que integran la organización y el tipo de relaciones que establecen entre ellos, es decir, las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana inciden directamente en su diseño, en su estructura, en las relaciones de los sujetos que las componen y por ende, en todos sus procesos y productos.

Podemos decir que el proceso de selección del talento humano para las organizaciones es de vital importancia para el cumplimiento de metas y objetivos, basado en encontrar el perfil adecuado, con las suficientes capacidades y experiencia para afrontar los retos del mercado cambiante que en otras palabras traerá consigo beneficios para las organizaciones, ya que estas podrán ser analizadas por ellas como material de referencia para futuros procesos de selección de personal en el área comercial.

4. Marco teórico

Inicialmente se puede mencionar, que la gestión del talento humano “es la combinación de las personas y las organizaciones” (Chiavenato, 2009), teniendo en cuenta que las organizaciones no podrían existir sin las personas, orientadas en el cumplimiento de metas y objetivos alineados

bajo parámetros de calidad, manejo de riesgos, planificación y comunicación, teniendo como base la sostenibilidad, rentabilidad económica, calidad en los productos y servicios, y por último la competitividad efectiva.

Es claro y conciso, que el manejo de los recursos humanos, es una de las áreas de mayor complejidad, al tener que administrar adecuadamente a cada integrante de la organización persuadiendo aspectos tanto motivacionales como personales con el único propósito de lograr cumplir a cabalidad los resultados establecidos; “también conocido como liderazgo, que cada líder, gerente o jefe debe aplicar, enfocado en cuatro funciones administrativas que garantizaran un proceso efectivo para llegar a tan esperada meta, las cuales son: planeación, organización, direccionamiento y el control” (Chiavenato, 2009).

Gran parte de las organizaciones manejan el modelo de auditoría del recurso humano identificado por Idalberto Chiavenato, prócer de los recursos humanos nos indican que debemos realizar la gestión por procesos dividida de la siguiente manera:

- Influencias ambientales externas: normas y reglamentos legales, sindicatos, condiciones económicas, competitividad y condiciones socioculturales.
- Influencias organizacionales internas: misión organizacional, visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas y estilo de liderazgo.
- Admisión de personas: reclutamiento y selección.
- Aplicación de personas: diseño de cargos y evaluación de desempeño.
- Compensación de personas: remuneración, beneficios y servicios.
- Desarrollo de personas: entrenamiento, cambios y comunicación.
- Mantenimiento de personas: disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
- Monitoreo de personas: banco de datos y sistema de información gerencial.

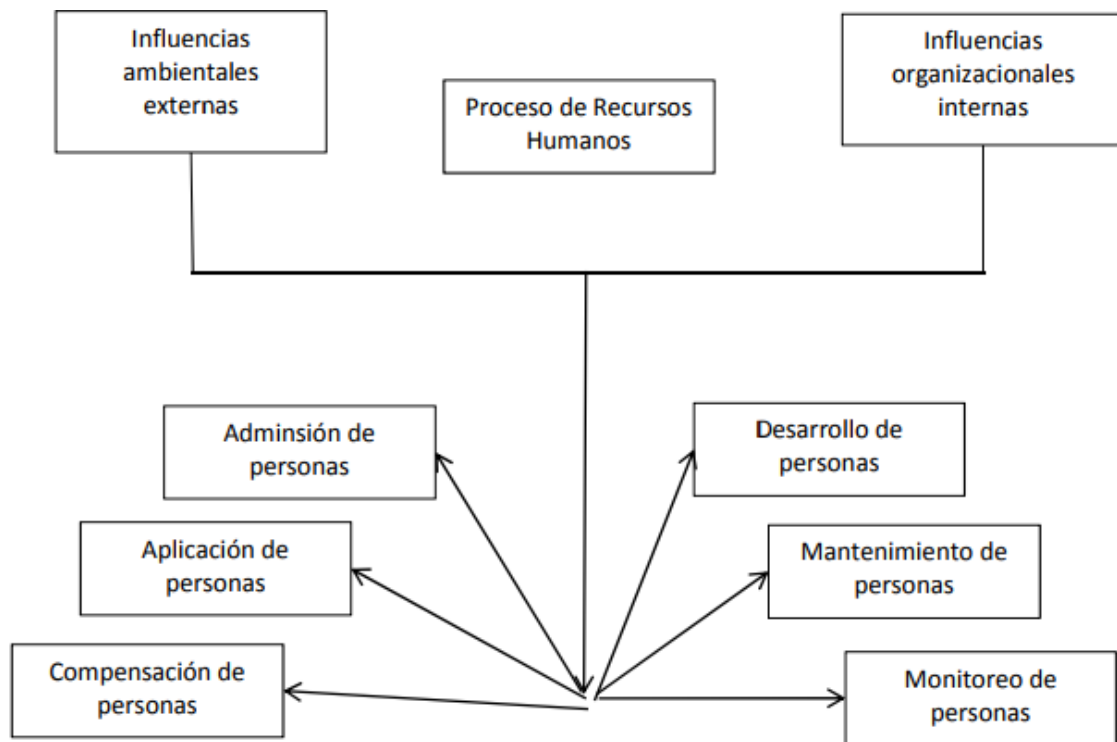


Figura 1. Modelo de auditoría del recurso humano. Chiavenato. (2012)

Enfocados en el tema principal, la selección de personas, se dice;

Es la etapa donde busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado. Esta etapa incluye el reclutamiento y selección de personal. Antes de reclutar el personal se debe de fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por último contar con un medio adecuado de requisición para que jefes y trabajadores interactúen en armonía.”(Chiavenato, 2002).

Existen dos fuentes de reclutamiento; en primer lugar, “las internas que podemos justificar en los asensos, transferencias y reposiciones, la ventaja de esta fuente es reducción de gastos, es más rápido, garantiza seguridad y de cierta manera es una fuente de motivación para los empleados” (Vasquez, 2012). Como segundo, las externas quienes son las vacantes que se apertura para candidatos espontáneos, gran parte son recomendados por los empleados de la

empresa, también anuncios de la empresa inclusive la realizada por el internet, por agencias de empleo y por instituciones educativas, las ventajas que nos brinda esta fuente es la de traer nuevas experiencias e ideas a la organización y renueva los recursos humanos de la empresa.

El perfil comercial es el de gran impulso a nivel de los mercados, ha tomado tanta relevancia en el mercado internacional que para muchos es la pauta para lograr grandes expectativas. El área comercial, es una de los espacios más atractivos en las empresas para lograr llegar a las altas esferas de las organizaciones, ya que “el desarrollo, el liderazgo y el emprendimiento, son temas que se abren a las expectativas de los cambios de la globalización, generando así, oportunidades para el triunfo visualizadas desde los principios de innovación” (López, 2014).

Es importante visualizar los aspectos estratégicos en función al talento humano y el cumplimiento de compromisos, encargándose de potenciar el ímpetu laboral como el elemento de referencia frente a la competencia. Sin lugar a duda, “la promoción de una mentalidad y una cultura de compromiso frente a las oportunidades, es el marco diferenciador para lograr la efectividad que el libre comercio representa” (García, 2014). Basado en la identificación de roles a cubrir y la elaboración de cargos, se determinan las competencias y aptitudes necesarias a ocupar, así, se identificará el perfil adecuado considerando las condiciones académicas y de experticia.

Es de resaltar a la ejecutiva Liliana López Villegas quien expresa con estas palabras sensatas y coherentes “Tú puedes encontrar un vendedor de tecnología, pero él no va a ser necesariamente un buen vendedor de servicios hoteleros”, de tal forma que es indispensable ubicar al personal en su rol específico garantizando la maximización del talento humano.

La vinculación o reclutamiento del recurso humano es de gran relevancia la mínima notabilidad que se da en el mercado colombiano “el sector comercial y de ventas no se ha

considerado como una profesión en todo el sentido de la palabra” (Garcia, 2014), tan exigente es esta tarea que muchos profesionales ven esta actividad como una solución temporal para suplir sus ingresos, esto hace que la vinculación del recurso humano en organizaciones de gran estándar se les genere en un índice de alto riesgo, al observar que la calidad profesional y profesionalismo disminuya. Las pruebas de selección actuales no deben demostrar sólo la personalidad del aspirante a un cargo, sino la personalidad y comportamiento del candidato en el trabajo. De esta manera, los encargados de la selección podrían evaluar el desenvolvimiento de la persona ante determinadas situaciones”, explica (Lefkovits).

La selección de personal es quizás uno de los procesos más críticos en la gestión del talento humano, pues de su efectividad dependerá que se contrate a las personas correctas. “Es por esto que el reclutador tiene una gran responsabilidad, siendo el punto de unión entre el empleador y el candidato” (Frías, 2015), deberá manejar información tanto de uno como de otro y filtrarla de acuerdo a las necesidades de la organización.

Podemos decir que en cada organización emplean estrategias de reclutamiento y selección muy similares que se basan de acuerdo a las necesidades de las mismas empresas y al giro que tengan por los retos que se les presentan, por ende existen técnicas que se aplican de forma general o específica según el caso que es el común denominador y de ahí parte el inicio para desglosar su propio criterio y evaluación a sus necesidades en este caso específicamente en el sector de ventas, aplicando un proceso de reclutamiento, selección y evaluación.

El reclutamiento es un procedimiento orientado a la atracción del talento humano para ocupar cargos dentro de la empresa. Es allí donde la empresa tiene como responsabilidad atraer una cantidad adecuada de candidatos suficientes para cumplir con la necesidad de una forma correcta contribuyendo al proceso de selección, tomando como base lo mencionado anteriormente donde

el reclutamiento comienza a partir de las necesidades de la empresa, entonces el problema de la empresa es establecer fuentes adecuadas, para ellos se tiene presente las siguientes fuentes de reclutamiento:

- Referidos, que los mismos empleados recomienden personal
- Publicaciones en bolsas de trabajo
- Intercambios de cartera con otras empresas del mismo giro
- Contactar con las diferentes universidades de la ciudad
- Volanteo y perifoneo
- Publicar en redes sociales
- Publicar en periódicos que se distribuyen gratuitamente
- Consultar los archivos de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contactos con sindicatos y asociaciones
- Conferencias y platicas en las diferentes universidades

En cuanto a la Selección, es la parte más compleja y crítica del proceso de reclutamiento, ya que se elige al personal adecuado que va a elaborar en la empresa, la selección toma en cuenta dos aspectos muy importantes en el postulante: que sea la persona adecuada para el puesto, y que esa persona sea eficiente con capacidades intelectuales para el puesto. La oficina de recursos humanos tendrá claro el perfil a escoger, estos tendrán en cuenta tres fases de comportamiento para tomar una decisión en la selección de personal:

- Colocación: un postulante para una vacante
- Selección: varios postulantes para una vacante

- Clasificación: varios postulantes para varias vacantes

Según Sandra Meza, existen algunas técnicas de selección, las cuales contemplaremos a continuación:

- Análisis de puestos
- Analizar la solicitud del postulante
- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas psicométricas
- Examen médico
- Entrevista directiva

La oficina de recurso humano, participara de la fase final del procesos, considerado como la evaluación, esta no solo consiste en las pruebas de conocimientos y de personalidad sino también en la decisión de la parte directiva tomando en cuenta las aptitudes y actitudes del postulante así como su experiencia laboral, es muy importante mantener una buena imagen de la empresa comunicándose con los postulantes que no fueron seleccionados para el puesto para que así estos puedan quedar en una base de datos para posteriormente ser los primeros postulados para alguna otra vacante.

(...) “Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el reclutador realizo el proceso de reclutamiento y Selección de la forma adecuada” (...) (Meza, 2014, pág. SP).

Por otro lado, y no menos importante, el aspecto contractual para el personal que será seleccionado es un tema neurálgico y de análisis antes de iniciar cualquier proceso de

vinculación, acompañado del proceso de selección y posterior a esto, el personal elegido deberá demostrar las capacidades supliendo la necesidad de la organización, este se verá reflejado en lo que he decidido mencionarlo como la post vinculación que si bien es cierto el departamento financiero asumirá la responsabilidad de los recursos basado en el análisis inicial, cubriendo la necesidad en su totalidad, los cuales tendrán enfoques direccionados a lo pactado en el contrato del personal, siendo este la principal motivación del trabajador nuevo, acompañado de capacitaciones, aprendizaje progresivo, adaptación y motivación con el único propósito de mejorar y promover las estrategias para realizar un ciclo acorde para la empresa.

No hay que olvidar que todos estos cambios son por mejorar la empresa, se verán reflejados en el aumento de los egresos de las organizaciones, sin embargo, la búsqueda adecuada según las necesidades, garantizara el aumento de los ingresos “Ganar, ganar” (Covey). Todo esto nos lleva a una planeación efectiva, centrada y concreta, la cual deberá minimizar al máximo los riesgos que en dicha gestión se generen.

Por último, podemos identificar que el fundamentado en el talento humano presenta los diversos estudios de las múltiples estrategias en el proceso de vinculación del personal comercial, teniendo en cuenta lo anterior, el propósito del presente ensayo de grado, es el encaminar la efectividad en el aprovechamiento y mejoramiento del perfil por capacidades de las personas, con el fin de maximizar los recursos existentes, teniendo como base las fases de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

5. Políticas de atracción al cargo de acuerdo a las tendencias cambiantes del perfil por competencias.

En este medio de negocios siempre cambiante, global y tecnológicamente exigente, el encontrar y retener talento se convierte en el campo de batalla más competitivo para las

organizaciones, que requerirán nuevos modelos para la atracción, las remuneraciones son fundamentales para empleados y directivos, sin embargo no podemos basarnos solo en este aspecto, principalmente si se carece de los recursos necesarios, “A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha” (Aguilar, 2014).

En cuanto al perfil por competencias es de suma importancia sea identificado por la empresa y sea aplicado en un modelo puntual para así poder identificar en primera medida la necesidad de personal requerida. Los beneficios de contar con modelos de competencias se evidencian en la construcción de culturas organizacionales y en comportamientos asociados que deben desarrollar los empleados, sin duda, el tema de las competencias juega un papel importante en el desarrollo de los procesos del área de ventas con perfiles estrictamente definidos que no solo son adquiridos por el conocimiento, también por las experiencias en el campo comercial. “Evidentemente las organizaciones que implementan mencionadas competencias demuestran un entendimiento estratégico bastante ágil” (Licht).

Por su parte, (Isaza, 2014) considera que la forma adecuada de conservar, retener y atraer al talento humano se basa principalmente en la compensación salarial, los planes de carrera al cual podrá acceder el empleado, mejoras salariales y por supuesto el buen trato. De esta forma podemos tomar como ejemplo las “cuatro (04) políticas esenciales las para la atracción del empleado” (Cristancho, 2016) en el área de ventas, así:

- a. Condiciones Favorables: los aspirantes inicialmente deben observar un ambiente laboral bastante ameno y cómodo para realizar sus funciones a la cual va ser contratado, teniendo en cuenta que le dedicara la mayor parte de su tiempo a la organización, por lo tanto es de preocupación de la organización expresar este aspecto de manera tangible, si bien es cierto, esperar obtener los mejores resultados los empleados esperan obtener

recíprocamente esa misma dedicación cubriendo sus necesidades básicas incluyendo instalaciones cómodas, equipos en buen estado, cubrimiento en salud y seguridad social, entre otras.

- b. Reconocimiento de los logros: la mejor forma para muchos sería el establecer una política de retribución económica de acuerdo a los logros conseguidos, este impulsara a los empleados a que desarrollen su trabajo de la mejor manera y cultiven sus actitudes y valores de cara a lograr los objetivos propuestos.
- c. Salario emocional: El aspecto económico no es el único que retiene y motiva a los empleados. El salario emocional es aquel que hace sentir a los empleados cómodos, felices, valorados y satisfechos con su trabajo. Este garantiza el compromiso de este último adquirido por los empleados hacia la empresa en un trabajo interrelacionado, no solo sería precisar una sola practica motivacional, la gestión en cuanto a los permisos remunerados y planes vacacionales contribuirán a una competencia sana entre los trabajadores y así se impulsará a la mejora continua y cumplimiento de objetivos.
- d. Apoyar el desarrollo: Un empleado es antes que nada un ser humano que quiere desarrollar sus capacidades y evolucionar profesionalmente hasta donde se lo permita su talento y potencial, es allí donde el área de talento humano y la presidencia, puede contribuir a un incentivo mayor otorgando becas estudiantiles y en base a sus capacidades garantizar asensos inesperados, esto reflejado en el cumplimiento de sus objetivos y capacidades intelectuales, que sin lugar a duda, impulsara a los demás empleados a lograr esta meta que a su vez el rendimiento de la organización y prestigio aumentara.

6. Estrategias de selección del personal comercial y su aporte efectivo de vinculación

Las estrategias generadas dentro de las organizaciones marcan el común diferenciador entre ellas, que les contribuirá significativamente a llevarla al éxito y a los grandes estándares de calidad. Si bien es cierto, estas son definidas por factores determinantes tales como la calidad de producto o servicio a ofrecer, o por la atención, preocupación y colaboración al cliente quien es el beneficiario final que calificara la empresa u organización. Pero nada de esto se lograría sin la eficiencia y la de gestión realizada por el recurso humano, allí la importancia de tener al personal más selecto y con mayores capacidades en cada una de los procesos de la organización y más complejo aun en el ambiente comercial. Alfred Mac Leod, asegura “una empresa puede perder hasta la vida cuando se elige a una persona que no cumpla con las expectativas de la empresa”

Para nadie es un secreto que el mercado Colombiano ha tenido que afrontar en los últimos años un déficit económico, causados por la inflación, el hueco de la deuda externa y específicamente por la incorrecta planeación en su momento, ejemplo de este y principalmente es el desarrollo del proceso de paz, el cual generan incremento en los gastos por suplir necesidades y beneficios para el desarrollo del mismo, otro aspecto es el impulso del desarrollo académico y la lucha contra la corrupción, que si bien es cierto son decisiones adecuadas y correctas para el progreso del país, pero esto contribuye al incremento de la deuda externa. Enfocado en las ventas, el DANE determina que este ha causado la caída anual del 2% en las vistas minoristas y en un 6,8% la producción industrial manufacturera, principal movimiento de ventas minoristas del país.

Sin embargo, ante la necesidad de contar con el mejor recurso humano para el mercado comercial, se quebranta en un punto decisivo en uno de los momentos mayor complejidad en la historia de Colombia reflejada en los bajos índices de productividad y desempleo del país, para

ello, se analizarán tres (03) empresas de gran reconocimiento, para ello tomamos de ejemplo al Grupo éxito, el grupo Bancolombia y Bavaria S.A., que analizaremos a continuación.

Es fundamental tener claro el concepto de estrategia, se ha convertido en un término muy empleado en los entornos comerciales, la definimos así: “Estrategia es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable” (Strickland, 2015).

La organización debe definir en qué nivel de la organización se va a aplicar la estrategia y a quiénes va a implicar sin nunca perder el enfoque del recurso humano, los cuales son detallados por Thompson y Strickland. El nivel operativo, que está dado por la responsabilidad de los supervisores, el supervisor deberá desarrollar una estrategia para reducir el número de riesgos. El nivel funcional, orientado más a las jefaturas, la clave está en un manejo adecuado de una actividad funcional o algún proceso importante dentro de la organización. Y por último el nivel de negocios donde la responsabilidad es del ejecutivo, administrador, se aplica en organizaciones donde existe una línea de negocios y el éxito radicará en desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

Es vital para la adecuada selección de estrategias es cómo debe pensar el estratega que palabras más o palabras menos es una habilidad humana que requiere un esfuerzo mental, para visionar y pronosticar situaciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos y nos permitan afrontar conflictos desde una situación de ventaja, esta es una capacidad que se basa en la experiencia, profesionalismo y conocimiento de la necesidad de la empresa.

Para ello es necesario evidenciar la factibilidad y la aceptabilidad de la estrategia alineado a la misión u objetivo de la organización, sin dudar a parte de las capacidades de la persona y el perfil requerido, el reclutador debe tener un amplio conocimiento en el campo y experiencia en la empresa, ya que con estas herramientas inherentes contará con la mayor sensatez a la hora de selección del personal, teniendo en cuenta que este en gran parte va ser a criterio del mismo.

Para iniciar tomaremos el *Grupo Éxito*, el cual se establece en el primer lugar del ranking de las empresas más grandes de Colombia enmarcado en el sector de comercio al por menor (Las 100 empresas más grandes de Colombia, 2017) (tabla No.1), no solo es determinado por las múltiples sucursales que se encuentran a lo largo y ancho del país, acorde también por los ingresos operacionales reportados a diferencia de las demás empresas del país, teniendo en cuenta estos aspectos de suma relevancia, se denota la capacidad que debe adquirir la organización para poder suplir las necesidades en cuanto al manejo de personal que es de permanente concurrencia, teniendo presente que el manejo de personal en especial la satisfacción del cliente es uno de los aspectos más complejos, por tal motivo la selección de personal con las capacidades suficientes para afrontar los retos que presenta el comercio al por menor.

Tabla 1

Ranking empresas más grandes en el mercado colombiano

PUESTO 2017	PUESTO 2016	EMPRESA	SECTOR	INGRESO OPERACIONAL
1	2	GRUPO ÉXITO	COMERCIOAL POR MENOR	51.639.433
2	1	ECOPETROL	PETRÓLEO Y GAS	47.732.350

3	4	GRUPO EEPPM	SERVICIOS PÚBLICOS	15.854.211
4	5	GRUPO ARGOS	INFRAESTRUCTURA	14.552.884
5	3	ORGANIZACIÓN TERPEL	COMBUSTIBLES	14.431.616

Acorde a lo anterior, evidenciamos la importancia de la misión del Grupo Éxito, así: “trabajamos para el cliente regrese” enfocada al cliente, sin embargo su principal enfoque es el empleado por tal motivo mantiene una política primordial la cual es: “lo que más importa al Grupo Éxito es su empleado” (Exito, 2016); basados en el servicio superior, innovación, orientación al resultado, trabajo en equipo y simplicidad, características fundamentales de la personalidad del empleado del Grupo Éxito asentados en la excelencia y la atención al cliente el cual lo tienen en el primer lugar, este aplica diversas competencias tales como las corporativas, funcionales y de liderazgo; es de vital importancia resaltar mencionados principios, ya que de este parte el perfil adecuado que debe ser seleccionado para cumplir la misión de la empresa. El proceso de selección del Grupo Éxito, se divide en tres principales características, así:

- a. Assessment center quien es el encargado de establecer el perfil adecuado para la vinculación del personal y lanzar la convocatoria.
- b. Entrevista de identificación de competencias, el cual el futuro empleador deberá conocer y alinearse para lograr los objetivos trasdós.
 - Competencias administrativas, divididas en la orientación comercial, orientación al resultado, servicio superior, Innovación, trabajo en equipo y simplicidad.
 - Competencias funcionales, basadas en el que hacer específico del área.

- Competencia de liderazgo, enfocada en la dirección, movilización, gerencia de cambio y el logro.
“Estas competencias lógicamente se alinearán al perfil por competencias deseado”
(Vargas, 2016).

c. Evaluación de desempeño, donde se realiza el esfuerzo principal y esencial para la vinculación del personal, evidenciando el paso a paso así:

- Admisión: se realiza la evaluación de la hoja de vida y las entrevistas.
- Aplicación: se analizan las pruebas médicas, de conocimientos, psicotécnicas y experiencia laboral.
- Compensación: resaltando la motivación al futuro empleado.
- Desarrollo: al ya estar vinculado el empleado se inician las capacitaciones y se explican las nuevas ideas dentro del Grupo Éxito.
- Mantenimiento: principalmente el buen trato o calidad de vida al trabajador y garantizar la seguridad al cliente.
- Monitoreo: “la aplicación de la plataforma empresarial, con altos índices de conformidad y transparencia para el empleado, donde se encontrarán los datos personales de cada uno, su hoja de vida, historia de cargos y nuevas convocatorias u oportunidades” (Exito, 2016).

Por otro lado, mencionaremos al *Grupo Bancolombia*, quien ocupa el primer puesto por dos años consecutivos en el ranking de las mejores empresas de atracción y retención del talento humano, y también la empresa privada con el mejor talento humano del país según Merco. Menciona Enrique González Bacci, vicepresidente de Gestión de lo Humano de Bancolombia, “enfocarse en las personas y su bienestar es la clave”, basado en el planteamiento y planificación

de metas orientadas en desarrollar una cultura humanista y de alto desempeño encauzado en los ecosistemas de los recursos humanos.

Tabla 2

Ranking de las mejores empresas de atracción y retención del talento humano

PUESTO 2017	PUESTO 2016	EMPRESA	EVOLUCION	PUNTUACION
1	1	GRUPO BANCOLOMBIA	IGUAL	10.000
2	2	GRUPO NUTRESA	IGUAL	9.745
3	4	ECOPETROL	AUMENTO	9.028
4	5	ALPINA	AUMENTO	8.575
5	3	AVIANCA	DISMINUYO	8.331

Teniendo en cuenta, que tiene “más de 6.000 empleados su principal estrategia es la compensación diseñada en busca de entregar no solo acciones de carácter económico, sino también acciones de carácter emocional” (Bancolombia). Dicha entidad que busca encontrar el personal con un perfil comercial con conocimientos específicos en gestión comercial, mercadeo, atención al cliente, finanzas, le dan gran importancia al proceso de admisión de los mismos, ya que es desde este punto de partida que inicia la tarea de reclutar y seleccionar a las personas idóneas para desenvolverse como parte del equipo Bancolombia.

A partir de ahí, el Grupo Bancolombia tiene un proceso de vinculación sencillo pero efectivo, con procedimientos comúnmente conocidos los cuales identificaremos a continuación:

- Hoja de vida: esta solo es recensionada por medio electrónico al correo institucional, favoreciendo así a la agilidad del proceso.

- Verificación de la hoja de vida: analizada por el personal del área de talento humano y el gerente de ventas en este caso, tomando como base principal la experiencia laboral de la persona.
- Pruebas psicotécnicas: un examen exhaustivo de cuatro (04) horas, donde se evalúan los conocimientos de ventas y culturales, el trabajo en equipo y capacidades de innovación.
- Entrevista psicológica
- Realización clínica de ventas: para medir las facultades o debilidades de la persona específicamente en el ejercicio de ventas y servicio al cliente.
- Exámenes médicos
- Visita domiciliaria
- Escogencia del personal y firma de contrato.

Es de resaltar, que el empleado anualmente debe presentar un examen de desempeño y grado de compromiso, esto con el fin de no desmejorar y siempre estar alineado con las metas y objetivos del Grupo Bancolombia.

Por último, la nombrada y reconocida mundialmente empresa Bavaria S.A, una de las organizaciones más antiguas de bienes de consumo y con mayor prestigio en nuestro país, si bien es cierto hoy en día no ocupa el primer puesto en ninguno de los rankings nombrados anteriormente, pero se ha mantenido en los primeros puestos según la superintendencia de industria y comercio.

Es de resaltar el compromiso de dicha organización debido que en el año 2011 se destacó por el fortalecimiento de su talento humano enfocado en la gestión de personal, y en especial la selección por el desarrollo de carrera, capacitación, promoción interna, liderazgo y relaciones laborales. Esta valiosa labor dentro de la organización sirvió para que la revista Portafolio le

otorgara el premio a la categoría "gestión del recurso humano", el proceso de selección del personal está enfocado principalmente en estudiantes recién graduados o próximos a graduar para el perfil de ventas, direccionado por el programa Global Management Trainee (GMT) de reclutamiento, selección y entrenamiento, "el cual consiste en laborar 10 meses y demostrar sus habilidades y conocimientos diferenciales con excelentes resultados para así tener un puesto definitivo en la organización" (BAVARIA); su proceso de selección basado en su capacidad intelectual se aplica de la siguiente manera:

- Registro de la página Web: plasma información básica y carga su hoja de vida, allí es estudiado su nivel y desempeño académico, junto el manejo del segundo idioma en especial el inglés.
- Cuestionario On-Line: donde se realizan preguntas básicas enfocadas a los exámenes psicotécnicos.
- Caso de negocios: se realiza un ejercicio nada simple, pero que resulta totalmente efectivo al momento de selección.
- Entrevista: al pasar los pasos anteriormente mencionados, ya se ha realizado la primera pre-selección y es necesario conocer personalmente al postulado.
- Juego de negocios: es usado como herramienta para medir la educación ejecutiva en la cual fue preparado el aspirante en los negocios.
- Entrevista Panel: al haber pasado satisfactoriamente los pasos anteriores, se le aplica esta entrevista donde participa personal directamente involucrado al cargo del aspirante; "recordemos que esta entrevista es bastante similar a la entrevista individual. Sin embargo, en este caso intervienen varios entrevistadores" (PORTAFOLIO).

Finalmente, el aspirante es seleccionado e inicia su proceso de 10 meses para posteriormente ser contratado indefinidamente demostrando sus sobresalientes aptitudes.

Ahora bien, teniendo la información suministrada de estas principales organizaciones del país, observamos que hay similitud en cada una de ellas en el proceso de selección del personal enfocado en el sector de ventas. Se empleará una tabla de calificación el cual se medirá por el criterio del presente autor tomando como base la investigación realizada y los hábitos o procesos que cada empresa lleva; esta se calificará con un máximo de 5 (cinco) puntos y un mínimo de 0 (cero) puntos, así:

Tabla 3

Comparación de estrategias de selección del personal comercial.

EMPRESA MÉTODO	ÉXITO	BANCOLOMBIA	BAVARIA
Análisis del Perfil	5	5	5
Empleo y estudio de la Hoja de vida	5	5	5
Exámenes medico	5	5	5
Pruebas psicológicas	5	4	0
Pruebas psicotécnicas	5	5	4
Pruebas de conocimiento	0	3	5
Experiencia laboral	5	5	1
Entrevista	3	0	5
Medición de conocimiento practica	0	0	5

Total puntos	33	32	35
---------------------	-----------	-----------	-----------

Podemos determinar la similitud del proceso de selección de las empresas tomadas de ejemplo, y sin dudarle no hay muchas diferencias entre las demás organizaciones del país, entonces nos cuestionamos ¿cuál será el común denominador para lograr el éxito de estas empresas que hace una competencia sin precedentes entre ellas y más aún frente a multinacionales internacionales?, pues se evidenciamos en nivel estratégico el trasfondo en el proceso de selección.

Grupo Éxito: su estrategia fundamental es la sensibilidad emocional, principalmente en las actitudes que el empleado toma y adopta bajo circunstancias de extremo estrés y presión psicológica que la interacción entre personas produce, es allí la importancia de la visita domiciliaria y las pruebas psicológicas que presenta el postulado.

Grupo Bancolombia: sin importar otros factores, su principal estrategia es la experiencia laboral y su capacidad intelectual, en este tipo de mercado el cliente es el que tiene la necesidad de acercarse a la entidad, es allí donde se mide la capacidad o la aptitud del empleado en abordar y al abordar al cliente lo cual lo da su conocimiento y la seguridad que es generada por la experiencia, pero esto no es suficiente para la organización, el empleado debe mantener su promedio de efectividad anualmente, de lo contrario será inútil para la empresa, este es el reto para los aspirantes.

Bavaria S.A: compite con la estrategia más innovadora de selección de personal en el mercado, el cual es capturar a los jóvenes promesas de Colombia, haciéndose llamativos al ofrecer trabajos estables para iniciar sus profesiones las cuales es complejo en el país, pero es allí donde se genera la competencia, ya que deben demostrar sus capacidades aprendidas durante el

transcurso de sus estudios, seguido de pruebas de actitudes, generando inteligentemente tener al mejor talento humano, refrescando los procesos, generando innovación y energías para una mayor producción en el cumplimiento de objetivos.

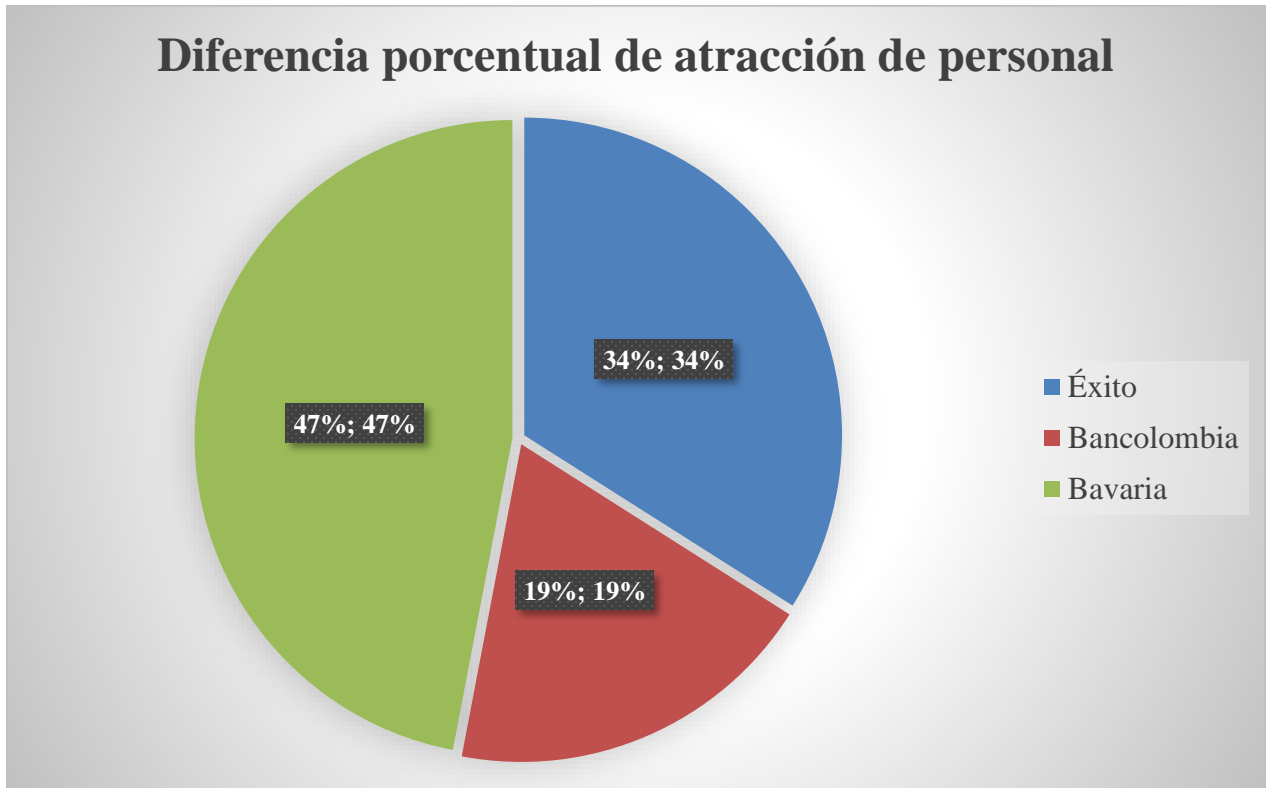


Figura 2. Diferencia porcentual de atracción. Autor propio, (2017).

De acuerdo a lo anterior, determinamos que la mejor estrategia más llamativa, efectiva, factible y aceptables en el proceso de selección de personal específicamente en el sector de ventas es la de la organización Bavaria S.A. Basados en los 4 pasos mencionados anteriormente, las organizaciones por su magnitud tienen claro el concepto de estrategia organizacional, posterior a este se encuentra en un nivel de negocios, pero en su selección de personal es funcional incluso operativo. Posterior a este el reclutador o la oficina de recursos humanos seleccionó el personal con el suficiente criterio brindado por la junta directiva basado en la capacidad y el pleno conocimiento de la necesidad de la empresa, sin embargo, la diferencia

entre cada una no es mayor, pero se denota en la atracción y satisfacción de los aspirantes en el proceso de selección más indicado.

7. Importancia de la contratación de personal en las estrategias de selección del recurso humano

El mercado ha puesto a las organizaciones desafíos difíciles de afrontar, con la crisis que se vive en la actualidad, muchas empresas han decidido reducir costos y uno de los departamentos más afectados por estas medidas ha sido los departamentos de Recursos Humanos, Sin embargo, “es poco ortodoxo tomar decisiones apresuradas con la intención de disminuir costos, al contrario estas pueden llegar a incrementarse y no visualizar los ahorros previstos” (Benavent, 2014).

Un proceso de selección es una inversión para la empresa. Debe realizarse con mucho profesionalismo porque una mala elección conlleva irremediablemente a perjudicar los intereses de la compañía y, por ende, afecta a todo el recurso humano que la conforma. (Leod, 2012, pág. 27)

Es por este motivo que las estrategias de contratación que se llevan a cabo en la mayoría de empresas son tan importantes, y no hace falta darse cuenta que es la principal motivación y el engrane más grande para el funcionamiento de la empresa. Lógicamente esta remuneración a la cual se ira acordar deberá ser coherente respecto al perfil, experiencia laboral, capacidades, habilidades y cargo a desempeñar del futuro empleado.

En realidad, como se ha evidenciado a lo largo de la investigación, todos los procesos son cambiantes o evolucionan por las condiciones y retos del mercado y en este caso las estrategias de contratación no son la excepción. En este caso no sólo se evalúan aspectos descriptivos de la

formación intelectual del aspirante o la experiencia de un talento, ahora se consideran factores personales y psicológicos, alineados a las características del puesto requerido o la proyección en la empresa.

Las habilidades y competencias son clave para una contratación sin errores y coherente a la necesidad de la organización plasmada por la administración de recurso humano, logrando que las empresas consigan los objetivos planteados a través de la organización de equipos planificados, esto conlleva a una estrategia de contratación exitosa, ya que se involucran el desempeño de un candidato ante un puesto de trabajo específico y el desarrollo en términos de autosuficiencia y adaptación a nuevos escenarios, teniendo presente que aún está en un proceso de aprendizaje que no deberá afectar en lo más mínimo el rendimiento de las metas propuestas.

Según (Moreno, 2013) hay cinco aspectos a considerar en una estrategia de contratación, por su participación en el gasto y la importancia de la planificación del proceso de selección, los cuales estudiaremos a continuación:

- a. Evaluación de las necesidades dentro de la empresa: como se viene mencionando, la comunicación entre la sección de recurso humano que tienen claro el perfil a escoger y la sección de finanzas es primordial, ya que así se planifican los recursos que se deben asignar, este aspecto adquiere en la actualidad un gran valor, considerando las características del puesto, de la propia empresa y de las posibilidades de crecimiento del candidato dentro de la organización.
- b. Procesos de reclutamiento de personal: seguido del paso anterior y aclarando el perfil y calculando el recurso a asignar, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal,

en el cual se emplean todas las estrategias necesarias para llegar a los candidatos asumiendo gran parte del gasto del proceso.

- c. Desarrollo de entrevistas y evaluaciones psicotécnicas: una vez seleccionados los posibles candidatos que cumplen con las exigencias del perfil, se pasa a las entrevistas personales y aptitudes psicológicas, estas suelen ser entre dos y cinco con el fin de minimizar esfuerzos innecesarios y el aumento de gastos laborales, en ellas se plantean los aspectos del trabajo a desempeñar, se realizan exámenes psicotécnicos y se evalúan habilidades y competencias. Este es el aspecto de más valor dentro del proceso de contratación, ya que deben minimizar el riesgo de una mala incorporación.
- d. Valoración final y elección: Una vez reunida la información del proceso de selección, la sección de recurso humano toma una decisión con el aval de la junta directiva de la organización, y en coordinación con la oficina de finanzas se comunican los resultados finales y se realiza la valoración de los departamentos afectados económicamente por en la adquisición del personal, la cual deberá reversarse por los resultados a obtener.
- e. La contratación: por último, llega la hora de la contratación y el candidato finalista se incorpora a la empresa, aquí ya se encuentra contemplado el gasto de documentación, bienvenida y capacitación de los nuevos empleados, generalmente la sección de recurso humano es la encargada de llevar a cabo este proceso en apoyo a la organización para disminuir gastos innecesarios.

La gestión de riesgo en este caso en el reclutamiento, selección y vinculación, genera la necesidad de tener un mayor índice de desempeño y capacidades intelectuales del talento humano, es erróneo pensar que las empresas deben contratar por contratar, ya que los retos que se deben afrontar generan la necesidad de tener personal idóneo y capacitado.

8. Conclusión

- De acuerdo a las estrategias recopiladas en este ensayo, evidencio que las organizaciones deben diseñar e implementar una serie de indicadores que permitan un reclutamiento y selección del recurso humano basado en las políticas de atracción contribuyendo al rendimiento en la organización.
- El éxito en las organizaciones se basa en el talento y las habilidades que desarrolla cada miembro dentro de la organización, por tal motivo: identificar el perfil por competencias enfocado en la necesidad de la empresa llevara a la selección de mejores productos buscando satisfacer los retos cambiantes del mercado y por ende lograr un posicionamiento con estándares de alta calidad.
- La implementación de matrices de control de riesgos en el proceso de reclutamiento y selección del personal para minimizar en su totalidad los inconvenientes de una mala incorporación de esta manera contribuir a la administración adecuada de los recursos de la organización y más aún del progreso de la misma.
- No hay que dejar a un lado las estrategias motivacionales del personal dentro de la organización, esta permitirá retener el talento humano fortalecido y ayudará a minimizar una mala selección de personal.
- Estructurar un proceso de selección con mayor exigencia que contengan pruebas de conocimiento en el área el cual se va a desempeñar basado en casos de negocios, trabajo en equipo basado en resolver imprevistos y entrevista Panel midiendo la capacidad del aspirante.

- Mantener planes de contingencia o plan de relevos de acuerdo a los últimos procesos de reclutamiento de personal para asignación de puestos que sean requeridos en forma inmediata.
- Establecer canales de comunicación efectivos y eficientes dentro del área de talento humano el cual permitirá conocer la información de manera oportuna en cuanto a las necesidades de la organización o de alguna problemática con el fin de hallar soluciones ágiles.

9. Bibliografía

Aguilar, C. (2014). técnicas para atracción del talento humano.

Bancolombia. (s.f.).

BAVARIA. (2011). Recuperado el 10 de 10 de 2016, de

<http://staging.bavaria.co/internaNoticias.php?uuid=28937>

Benavent, V. (2014). *Seis consecuencias de una mala seleccion de personal*. (V. Benavent,

Productor) Recuperado el 2017, de gestion de personas:

<http://www.vicentebenavent.es/blog/2014/08/6-consecuencias-de-una-mala-seleccion-de-personal/>

Chiavenato. (2002). *Gestion del Recurso Humano*.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. MC Grw Hill.

Cristancho, F. (2016). 4 Acciones para atraer y retener al mejor talento humano.

Exito, G. (2016).

Frías, P. (2015). Como ser un Reclutador efectivo y encontrar al candidato ideal.

Gestionhumana.com.

Garcia, C. P. (2014). Seleccione su personal comercial de manera inteligente. *M2M*.

Isaza, H. I. (2014). estrategia de atracción y retencion del talento humano en la industria minera colombiana .

Las 100 empresas más grandes de Colombia. (09 de 04 de 2017). *Semana*.

Leod, A. M. (2012). Como optimizar los procesos de selección .

Licht, C. N. (S.A). Conceptos y herramientas para mejorar el desempeño de las áreas de de gestion humana en Colombia.

López, E. (2014). Cada vez más mujeres líderes en Colombia.

Malvezzi, S. (2012). *La Gestión del Conocimiento y aprendizaje organizacional para crear competitividad* . bogota .

Meza, S. (2014). Estrategias de reclutamiento y selección de personal. *Millenium*, 22.

Moreno, A. D. (2013). Estrategias de contratación: habilidades y competencias . *Talent clue*, 50-52.

PORTAFOLIO. (2012). Recuperado el 08 de 10 de 2016, de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bavaria-registro-utilidades-billon-pesos-2011-104456>

Sandoval, C. M. (2017). Las cargas tácitas de la generación de empleo: un reto y un sobre costo operativo.

Vargas, O. Y. (2016).

Vasquez, A. (2012). Proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal.