

INFORME DE PASANTIA

SERTEMPO S.A

“APOYO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES SERTEMPO .S.A.”

INTEGRANTE: MÓNICA LILIANA MARTINEZ SUAREZ

ID: 000138581



ASESORA DE PASANTÍA

SANDRA ROCIO SALAMANCA VELANDIA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

INFORME FINAL

2014

## Índice

Contenido	Pagina
Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Visión y misión.....	6
Justificación.....	7
Objetivos.....	8
Marco teórico.....	9
Metodología.....	15
Flujograma Reclutamiento.....	18
Flujograma selección de personal.....	19
Resultados.....	20
Discusión.....	39
Conclusiones.....	42
Referencias.....	43
Anexos.....	46

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** APOYO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES SERTEMPO .S.A.

**AUTOR(ES):** MONICA LILIANA MARTINEZ SUAREZ

**FACULTAD:** FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DIRECTOR(A):** SANDRA ROCIO SALAMANCA VELANDIA

### **RESUMEN**

La presente propuesta de trabajo, da a conocer el apoyo que se brindo en la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa de servicio temporal Sertempo S.A. regional Bucaramanga. El trabajo confirma la importancia de suministro de personal para los diferentes sectores económicos que pertenecen a las distintas empresas usuarias o clientes, mediante la ejecución integral y efectiva de los procesos, que inician desde el recibir la requisición o solicitud de personal dándose origen al proceso de reclutamiento hasta seleccionar el candidato adecuado para el cargo establecido, lo cual corresponde al proceso de selección. La muestra fue por conveniencia y estuvo compuesta por candidatos que cumplieron con perfiles de cargo requeridos, con criterio de inclusión: poseer en la hoja de vida registro de datos sociodemográficos, formación académica y experiencia laboral. La población estuvo conformada por 616 candidatos que participaron en el proceso de selección, a los cuales se entrevistaron con la finalidad de indagar aspectos que conciernen en el ámbito laboral y personal; y además se aplicaron pruebas psicotécnicas como WARTEGG, VALANTI ,16PF, BETAIII , 360 COMERCIAL y ADMINISTRATIVO,CMT ,IPV y EVA, las cuales permitieron evaluar e identificar del conjunto de competencias , habilidades ,fortalezas aspectos por mejorar, características de la personalidad que influyen como factores importantes para la contratación del candidato que más se ajusta y posiblemente se desempeñe con éxito en la organización.

**PALABRAS CLAVES:** Selección, reclutamiento, empresas usuarias, candidatos, entrevistas, pruebas psicotécnicas.

**TITLE:** SUPPORT THE RECRUITMENT PROCESS AND RECRUITMENT COMPANY IN TEMPORARY SERVICES SERTEMPO. SA

**AUTHOR(S):** MONICA LILIANA MARTINEZ SUAREZ

**FACULTY:** FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DIRECTOR:** SANDRA ROCIO SALAMANCA VELANDIA

### **ABSTRACT**

The present work proposal discloses that I offer support in managing the recruitment and selection of staff in the temporary service Sertempo SA in the region of Bucaramanga. The study confirms the importance of providing personnel to the various economic sectors belonging to different business users or customers through the comprehensive and effective implementation of processes, starting from the receipt of the requisition or request staff personnel giving rise to recruitment process to select the right candidate for the position set, which corresponds to the selection process . The sample of convenience and consisted of candidates that met required charge profiles with inclusion criteria : Possess the resume record demographic data , educational background and work experience. The population consisted of 616 candidates who participated in the selection process , to which were interviewed in order to investigate aspects concerning the working and personal level , and further psychometric testing as WARTEGG , VALANTI , 16PF , BETAI III were applied , COMMERCIAL and BUSINESS 360 , CMT , IPV and EVA, which allowed us to evaluate and identify the range of skills , abilities, strengths , areas for improvement , personality characteristics as important factors influencing recruitment to the candidate who best fits and possibly become functionally successful company.

**KEY WORDS:** selection, recruitment , candidates, interviews , psychological tests, economic sectors.

## *INTRODUCCIÓN*

SERTEMPO S.A. es una Organización con cobertura a nivel nacional, y con una experiencia de aproximadamente más de 34 años, ha logrado posicionarse como una de las 10 mejores empresas líderes en la prestación de Servicio Temporal, lo anterior debido a que está conformada por un equipo profesional especializado en el manejo del recurso humano. En adición es una empresa que cuenta con un gran respaldo y solidez financiera. El servicio ofrecido por el Grupo empresarial, es el Suministro de Personal Temporal en todos los niveles, el cual se presta en una forma integral a través del Sistema de Gestión Integral, conformado por los siguientes procesos:

- Planificación del sgi.
- Mejoramiento continuo.
- Gestión comercial.
- Selección.
- Contratación y relaciones laborales.
- Liquidación de nómina, facturación y prestaciones sociales.
- Gestión financiera.
- Salud ocupacional.

**Visión:** Ser en el año 2017 una empresa líder socialmente responsable, reconocida por nuestros clientes como un aliado estratégico exitoso, manteniendo márgenes de utilidad para la estabilidad de la organización y grupos de interés, conservando y manteniendo el sistema integrado de gestión certificado ,lo que nos permitirá la fidealización de nuestras empresas usuarias.

**Misión:** Sertempo es una empresa que suministra personal de servicio temporal, integrada al bienestar del colaborador y satisfacción de las empresas usuarias, a través del mejoramiento continuo de todos nuestros procesos actuando de manera transparente y ética ,con el liderazgo de un recurso humano calificado, modernas tecnologías de información y con cultura de prevención de accidentes. De esta manera generando valor a sus accionistas, colaboradores y empresas usuarias.

## **Justificación**

Sertempo Bogotá S.A como empresa de servicio temporal en virtud del cumplimiento de suministrar personal a las empresas usuarias o clientes, direcciona sus funciones al desempeño de la contratación por prestación de servicios para dichas empresas por un lapso máximo de 6 meses. Si bien “las empresas de servicios temporales son organizaciones que proveen personal a aquellas que lo requieren, tienen establecido un esquema de orden y sistema estructural, de donde se derivan dos clases de trabajadores, que son de planta y en misión. Los de planta ejecutan su labor en dependencias de la empresas servicios temporales, a diferencia de los de misión que son enviados a las compañías que contratan los servicios” (Kleiman,2012). Al margen de esta división , es fundamental la función del personal de planta ,los cuales son indispensables para el enriquecimiento y cumplimiento oportuno a sus empresas beneficiarias y los cuales están en la empresa empleadora o de servicios temporales, que en este caso es SERTEMPO .Por añadidura, Sertempo como una de las temporales más grandes sólidas y cumplidoras de los requisitos del Cliente en Colombia, esta direccionada desde el departamento de recursos humanos Bogotá y está conformada por la tercerización de servicios de outsourcing , la cual es eficiencia y servicios definida como una empresa dedicada a desarrollar servicios tercerizados por actividades con un grupo de profesionales que implementan procesos de nivel superior a los Clientes y la cual ha entrado en los sectores de consumo masivo, administrativo ,productivo y comercial.(Ser tempo Bogotá S.A ,SF).

En base a lo mencionado anteriormente, se determina que las tareas y responsabilidades son altamente demandantes en la empresa temporal Sertempo S.A Regional Bucaramanga. Por ende el equipo de profesionales en Sertempo Bucaramanga , pensó en solicitar un

estudiante en modalidad de práctica para apoyar el proceso de selección de personal en misión para así seguir el garantizando , y seguir dando dar respuesta oportuna y eficiente con las requisiciones que despliegan los clientes o empresas usuarias mediante el apoyo de la pasantía que tiene como fundamento la tarea de además de apoyar y poder potencializar el éxito de los procesos de reclutación y selección de personal , para esto se fue desarrollando la ejecución de dichos esos procesos de manera satisfactoria.

### ***Objetivo General***

Apoyo al proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa de servicios temporales S.A

### ***Objetivos Específicos***

- Preseleccionar y seleccionar con objetividad, eficacia y calidad los candidatos que mejor se adecuen a las necesidades específicas del cargo disponible.
- Efectuar el proceso de reclutamiento de las diferentes hojas de vida.
- Ejecutar los aspectos básicos del proceso de selección



## ***MARCO TEÓRICO***

Las personas actúan sobre el mundo y muchas veces lo modifican y, al mismo tiempo ellas mismas cambian debido a sus acciones. Es así como también el ser humano elige su vocación (trabajo, educación, carrera), pero después el trabajo y las organizaciones dan la forma y determinan las posteriores acciones. (Furnham, 2001). En adición el aporte de (Maslow, 1951) citado en Maldonado, Arredondo y De la Garza, menciona que el trabajo es fuente de motivación intrínseca y trascendente y proporciona sentido de vida y autorrealización ya que a través de él contribuye al progreso de la sociedad. La satisfacción en el trabajo conduce, generalmente a un desempeño eficaz en su realización y, en consecuencia, impacta en la organización, en el trabajo y en la persona misma.

Actualmente y desde siempre es común encontrar que para el ingreso en las organizaciones, se lleve a cabo el proceso de selección de personal, un asunto relevante que ha logrado ayudar a contratar a las personas en una compañía para la ejecución y desarrollo de su vida laboral. Según Furnham (2001), cuando las personas están en la búsqueda de trabajo, es evidente que necesitan orientación y ayuda para evaluar sus capacidades, habilidades y preferencias, además de evaluar el mercado y la forma de ingresar a él, por esto es indispensable que para llevar a cabo lo mencionado anteriormente, profesionales expertos en el tema inicien por el proceso de reclutamiento y por consiguiente la selección de empleados o personal, éste último a manera general no es un proceso sencillo ya que hay diversidad de variables y factores que en ocasiones se tornan difíciles de medir y evaluar.

Según Furnham (2001), no obstante es un proceso importante la selección de posibles empleados por parte de los empleadores, en donde las organizaciones juegan un papel importante en la formación de las personas que ingresan, ya que esto es determinado por la forma en que se recluta, selecciona, capacita y socializan al nuevo personal.

Según Furnham (2001), el reclutamiento es la actividad mediante la cual se reúne a un grupo de candidatos que deseen incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos, por su parte la selección de personal trata sobre la adquisición de recursos humanos. Según Kleiman(2012), para poder realizar una buena selección de personal y buscar la persona idónea para un cargo, en primera medida se debe tener en consideración ,lo siguiente:

1.Llevar a cabo el proceso de análisis y descripción del cargo: se refiere a definir el perfil requerido, lo cual consiste en analizar el tipo de persona que se requiere y precisar lo siguiente:

\*Objetivos del cargo

\*Salario

\*Competencias

\*Tareas a desarrollar

\*Roles

\*Responsabilidades.

En adición el reclutamiento: “es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” William B Werther Jr. citado en Ladino y Orozco (2008). En esta misma etapa, para poder llevar su completo desarrollo, se debe tener en cuenta lo importante del uso de múltiples fuentes de reclutamiento, por ejemplo el vincular las redes sociales, voz a voz, publicidad (volantes, periódico), portales de internet al proceso de reclutamiento así mismo a bases de datos externas (Furnham, 2001).

En segunda instancia, se lleva a cabo el proceso de selección, el cual ocurre cuando una organización aplica una o más técnicas con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, específicamente para realizar determinadas tareas. Ésta se da en una serie de fases, en primer lugar se encuentra:

1.1 Fase de preselección, ésta tiene como enfoque la aplicación de las siguientes técnicas: análisis de hojas de vida, entrevista para la identificación de competencias.

Dichas técnicas serán los instrumentos para determinar dentro del grupo de candidatos reclutados, cual o cuales poseen el perfil que más concuerda a las exigencias del cargo para participar en el proceso de selección. A continuación se explicará cada técnica:

\*Análisis de Hojas de vida: la hoja de vida es el documento que sujeta información biográfica o historia personal. El análisis de dicho documento consiste en confirmar y tener en cuenta aspectos académicos, experiencia laboral con sus respectivos cargos.

\*La entrevista y pruebas, la primera corresponde al proceso comunicativo mediante el cual se conoce y evalúa las capacidades al indagar a los candidatos para estar al tanto si las habilidades de cada uno de ellos pertenece al perfil requerido para la empresa y el cargo. Una vez finalizada las pruebas y entrevistas, es necesario registrar los resultados de ellas (Bizagi Process Modeler ,2011). Según Kleiman (2012), la entrevista es un paso crucial para determinar si la persona que se tiene en frente es un jugador A o C (águila o pavo)(Mel Kleiman, S.F).Según Furnham (2001) las organizaciones seleccionan a los empleados, así como estos últimos eligen las organizaciones. Ésa es la razón de las entrevistas, en las que ambos basan sus decisiones (Furnham, 2001, p. 51) .

En cuanto a la utilización de pruebas se ejecutan pruebas organizacionales, que permitan vislumbrar las competencias y personalidad, ésta última da luces sobre las necesidades, actitudes, motivaciones y tendencias comporta mentales de cada persona que incide directamente en su desempeño (Furnham, 2001, p. 51).

1.2 Por añadidura la siguiente fase es el desarrollo del proceso selección, es decir es la elección del candidato que está en virtud de cumplir con el perfil requerido, acá se elaborara la verificación de referencias ,este tiene como objetivo de hacer constar veracidad de la información proporcionada en la hoja de vida, se corrobora si los datos dados por la persona contactada y el candidato pactan y, por ende se procede a la contratación , en donde

el candidato deberá estar informado sobre las responsabilidades del cargo horario ,salario, tipo de contrato y demás. Una vez hemos concluido el proceso de reclutamiento y selección, el nuevo candidat@ se incorpora, es el momento de iniciar la acogida en la organización (Pino,2007).

Para concluir el proceso de selección tiene como finalidad garantizar el ingreso de personal apto a las empresas. Por otro lado, en el caso de las empresas de servicios temporales se lleva a cabo el mismo proceso. “Inicialmente, la organización interesada en contratar servicios temporales solicita personas con el perfil de los cargos que necesita llenar”(Barake,2013).

De inmediato, la empresa de servicios temporales se remite al proceso de reclutamiento y selección de personal, por consiguiente selecciona aquellos que se ajustan a la solicitud y envía los más opcionados para que la empresa decida la pertinencia de su contratación (Barake,2013).

Según Barake (2013), cuando la persona es elegida, hace el contrato directamente con la empresa de servicios temporales, que figurará como su empleador para efectos legales (por ejemplo, si el trabajador necesita un permiso, deberá solicitarlo a la empresa de servicios temporales). De esta forma, el empresario se fija más en su negocio y evita los trámites y gastos que comprende la contratación de una persona de manera directa.

En cuanto al tipo de contrato, se tipifica como obra-labor, es decir es la duración del tiempo estrictamente necesario solicitado al empleador por la empresa cliente, así mismo es el tiempo requerido para la realización del servicio para el cual el trabajador está siendo específicamente contratado. El Contrato finaliza cuando la empresa cliente comunique al empleador que el servicio ha disminuido o ha sido modificado. Según la Ley 50 de 1900 artículo 77 dice: “La normatividad de esta ley es la que regula que el contrato laboral del trabajador en misión no supere el año” (Sertempo Bogotá S.A.)

A modo de conclusión, el contrato obra-labor se da para:

- Realizar trabajos ocasionales o transitorios que no son comunes dentro de los procesos que se hacen.
- Para reemplazar al personal que se encuentre en vacaciones, en licencia por enfermedad o por embarazo e incapacidad física.
- Para atender el aumento de la producción.

Cabe aclarar que las empresas usuaria se divide en sectores económicos tales como sector de telecomunicaciones, administrativo, financiero, consumo masivo o mercadeo y ventas, construcción y bodegaje. Según Duarte(2013),en el abordaje de un estudio elaborado en Colombia en el 2013, encontró que ,se reflejan la fuerte tradición colombiana en creación de empleos en las áreas de consumo masivo (mercadeo y ventas), lo que muestra su capacidad para aparecer en los mayores promotores de trabajo, pues existe y seguirá existiendo una gran demanda para estas áreas de la economía, también dieron

a conocer que los puestos más buscados estuvieron marcados por cargos financieros o de soporte (27%), desempeño en el área de ventas y mercadeo (24%) (Duarte, 2013).

Para finalizar a la remuneración, según Pérez (SF.), presidente de la Asociación Colombiana de Servicios Temporales (Acoset) citado en Barake (2013) dice que el pago que las empresas de servicios temporales deben entregar a sus empleados es concebido como un salario normal. Este incluye todas las prestaciones legales: pensiones, cesantías, ARP, parafiscales, salud ocupacional y prima de acuerdo con el tiempo que hayan laborado. Pago de horas extras, recargos diurnos, nocturnos, dominicales y festivos.

### ***METODOLOGIA***

#### **Participantes-Sujetos :**

La población cubierta durante la pasantía concernió a 616 candidatos que participaron en el proceso de selección para los distintos cargos correspondientes a los sectores económicos que pertenecen a las diferentes empresas usuarias de Sertempo S.A. La muestra fue intencional o por conveniencia. Estuvo compuesta por candidatos que cumplieron con perfiles de cargo requeridos, con criterio de inclusión:

-Poseer en el CURRICULUM VITAE registro de datos sociodemográficos, formación académica y experiencia laboral.

**Instrumentos-Recursos (Con qué):**

Durante la pasantía se contó con recursos tecnológicos como:

1. Sistema corporativo ,el cual hace referencia a un software llamado SISTER Y SISER, en donde se registra y se indaga al candidato acerca de su composición familiar, formación académica, experiencias laborales y se incluye el resultado de las pruebas psicotécnicas en la elaboración del informe psicológico.
2. Plantillas Excel, plantillas psicotécnicas de punteo y por software.
3. Uso de fuentes de reclutamiento online y publicación de las ofertas laborales, como Computrabajo, el Empleo.com y en físico volantes(publicidad).
4. Correo corporativo Gmail, en donde se hacía recepción de las hojas de vida de los aspirantes.
5. Folios virtuales y en físico para el almacenamiento o Backups de las hojas de vida.

**Procedimiento (Cómo):**

1. Inicialmente el proceso comienza por la necesidad o solicitud de personal por parte de la empresa cliente o usuaria hacia la empresa temporal.
2. Publicar la oferta laboral



3. Obtener y recibir hojas de vida

4. Preselección: Clasificar y Analizar Hojas de vida, de los cargos solicitados para almacenar y posteriormente citar a candidatos que se ajustan más al perfil estipulado.

5. Proceso de selección:

5.1- Realizar pruebas psicotécnicas

5.2- Realización de entrevista

5.3- Ingresar al sistema pruebas y entrevista

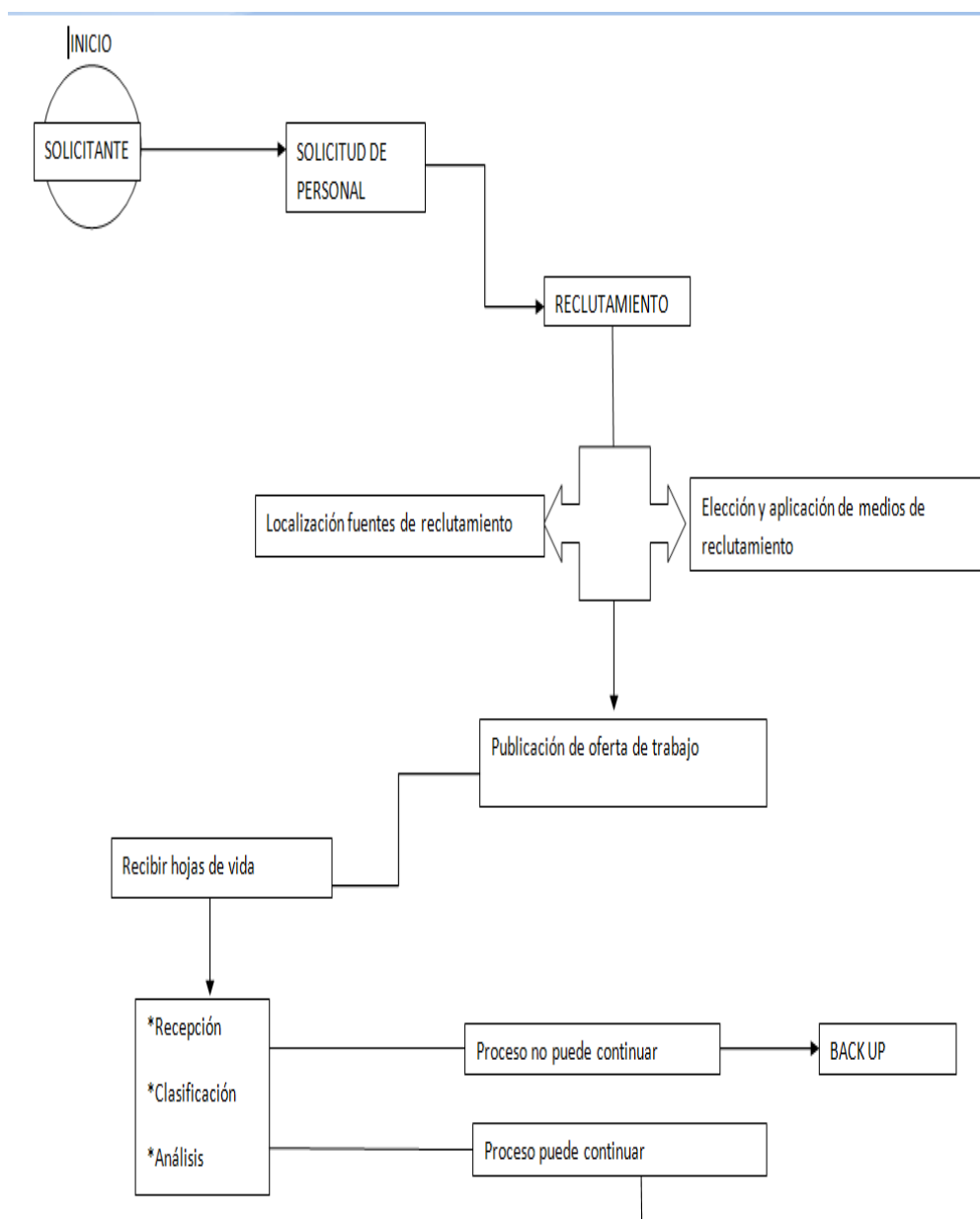
5.4- Preseleccionar candidato

5.5- Candidato seleccionado

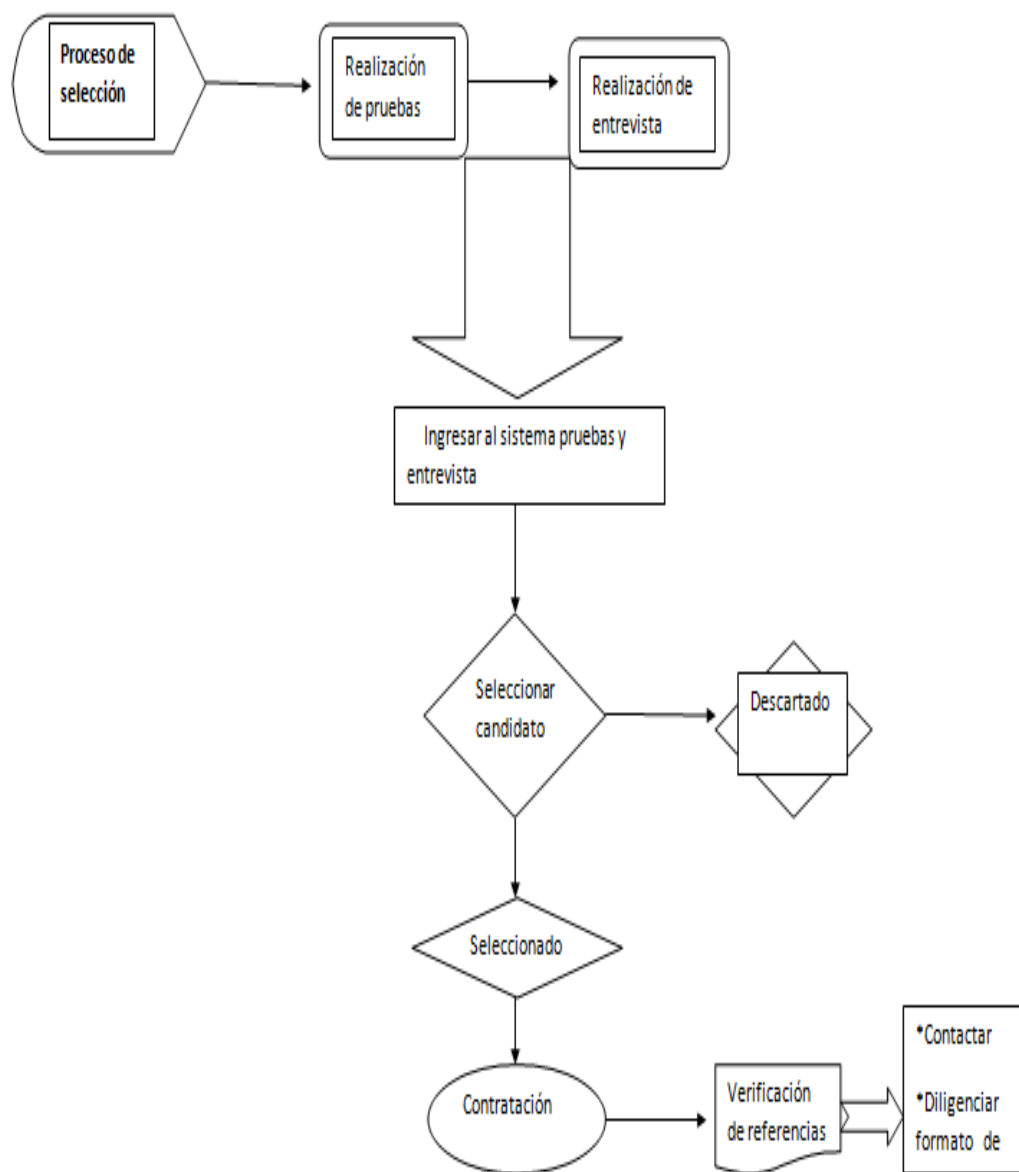
5.6- Contratación

### 5.7-Verificación de referencias.

A continuación el flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal en Sertempo S.A regional Bucaramanga.

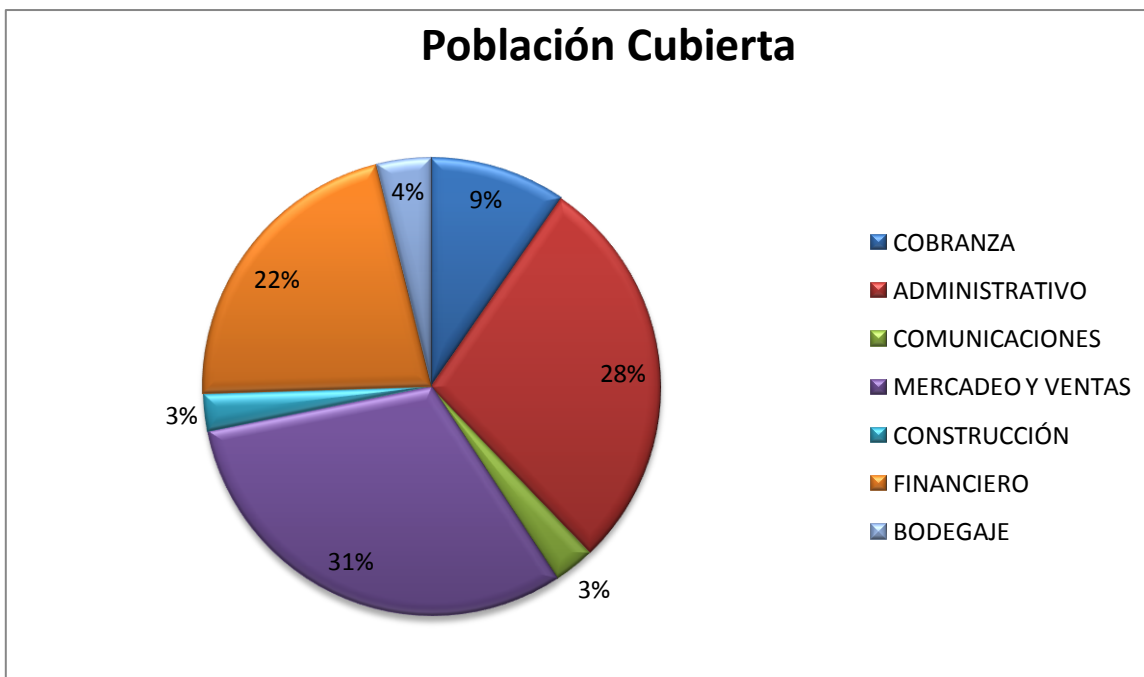


## | Proceso de selección



## **RESULTADOS**

**Gráfico 1.**



El gráfico 1, expone la cantidad de candidatos que participaron en el proceso de selección desde el mes de Agosto 2013 a Enero 2014. Al mismo tiempo se da a conocer la división de los sectores económicos que hacen parte de la empresa empleadora Sertempo S.A, con el porcentaje de candidatos que aspiraron a los distintos cargos respectivos de dichas empresas.

De acuerdo al análisis de la gráfica 1, se evidencia que en el sector Consumo masivo o mercadeo y ventas , participaron en el proceso de selección un 32% de aspirantes ,seguido del sector administrativo con un 29%de aspirantes ,lo cual indica que en estos dos últimos sectores económicos participaron un total 366 candidatos. Mientras que en los otros sectores como el de cobranza, comunicaciones, construcción, financiero y

bodegaje participaron un total 250 candidatos, por lo tanto el total de candidatos que participaron en el proceso de selección corresponde a 616 candidatos.

A continuación se da a conocer las empresas usuarias de Sertempo S.A, con sus respectivos cargos.

### 1.Sector Cobranzas:

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
<b>Refinancia</b>	Asesor de cobranzas
<b>Covinoc</b>	Asesor de cobranzas

### 2.Sector Administrativo:

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
<b>Domesa</b>	Auxiliar operativo motorizado, auxiliar operativo interno y auxiliar caminante
<b>Procesos y canje</b>	Digitador

### 3.Sector Telecomunicaciones:

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
<b>Colvatec</b>	Técnicos y profesionales de infraestructura
<b>4.Sector Mercadeo y ventas:</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
<b>TIGO</b>	Asesor comercial retail , integral ;Ejecutivo corporativo y fuerza de venta directa.
<b>Torre café, águila roja</b>	Impulsadora y vendedor
<b>Sayco y acinpro</b>	Visitador recaudador
<b>Quala</b>	Asesora al consumidor, brigadista preventista.
<b>AG Colombia</b>	Impulsadora
<b>Finlay</b>	Promotora y coordinador de ventas

### 5.Sector Construcción:

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
<b>Urbansa</b>	Contramaestros
	Ayudantes de obra
	Oficial de construcción
	Oficial ejero
	Promotoras

### 6.Sector Financiero:

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
<b>AV Villas</b>	Asesor comercial de crédito y consumo
<b>Cardiff</b>	Gestor comercial
<b>SufiBancolombia</b>	Promotor

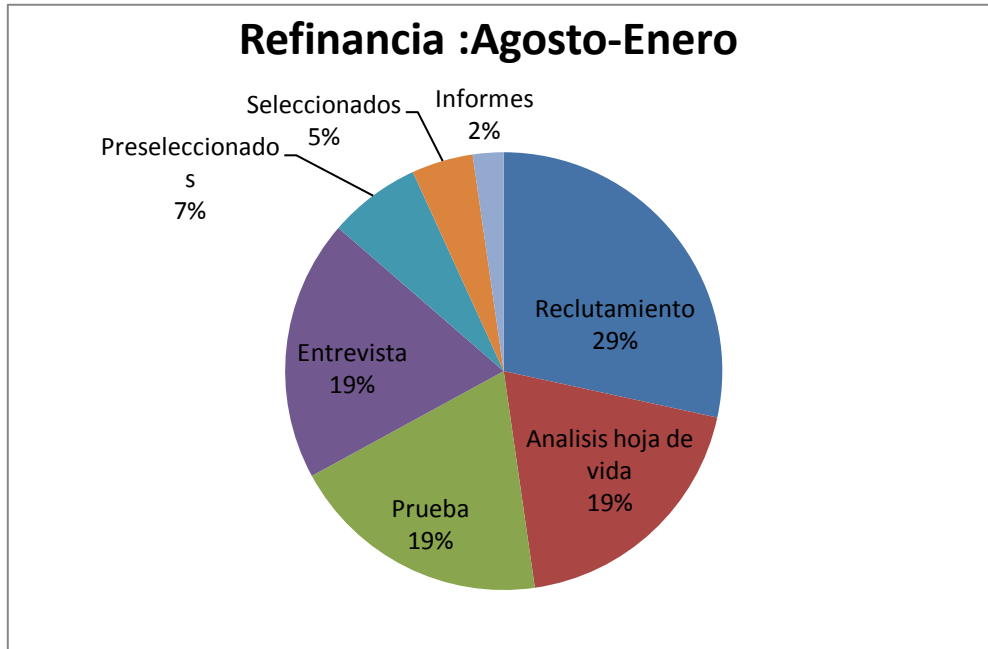
### 7.Sector Bodegaje

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
<b>Quala</b>	Auxiliar de bodega ,operario y técnico de mantenimiento
<b>Levapan</b>	Auxiliar de bodega

En las siguientes graficas se presentaran los resultados de la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal, que se llevó a cabo durante la pasantía (Agosto-Enero) .Se puede evidenciar que cada uno de los gráficos está fragmentado en reclutamiento, por consiguiente el proceso de selección, dividido así: Aplicación de pruebas, entrevista, Candidatos preseleccionados, seleccionados y elaboración de informes psicotécnicos. Al final se encontrara el diagrama de la verificación de referencias y las pruebas calificadas.

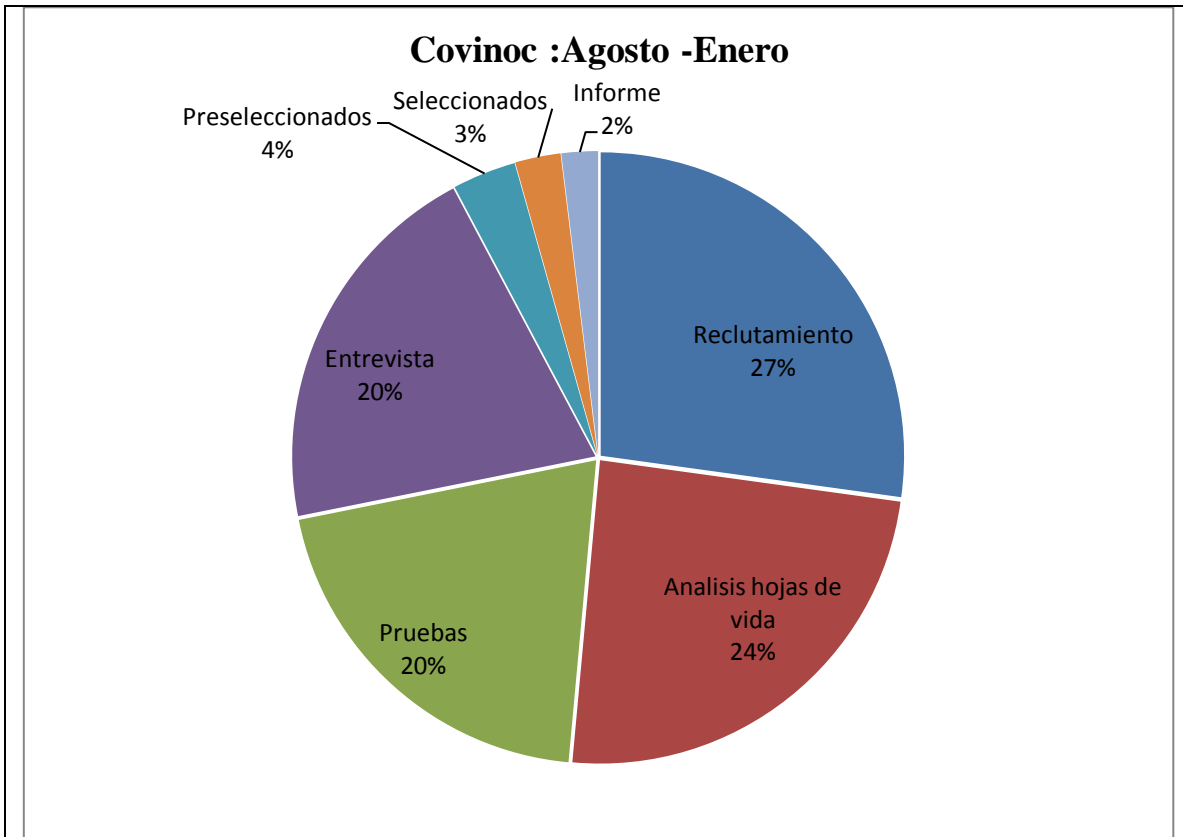
### 1.Sector Cobranzas



**Grafica .1**

En la gráfica 1.se logra evidenciar que durante los meses de Agosto- Enero, se consiguió el 29% de reclutamiento de hojas de vida, por consiguiente se procedió al análisis de hoja de vida con promedio de 19%, seguido a esto se hizo la aplicación de pruebas psicotécnicas y entrevistas con un promedio de 19%.Por lo anterior fueron preseleccionados 7% aspirantes, donde 5% de los aspirantes quedaron seleccionados y se elaboró un 2% de informes.

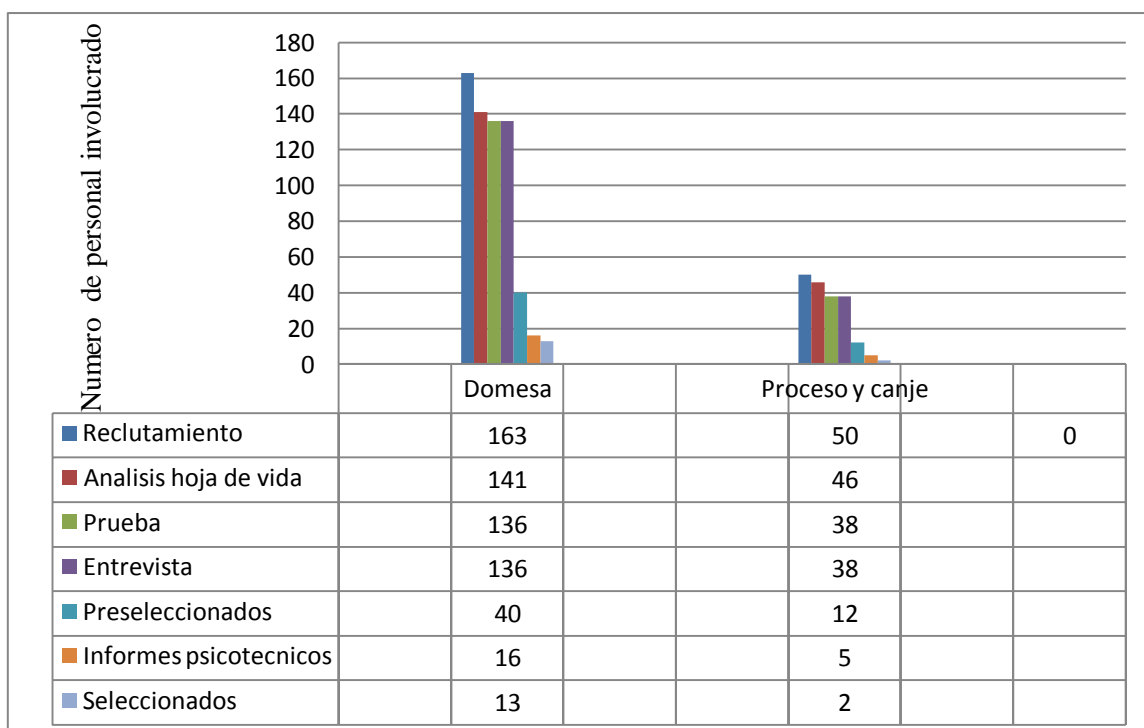
**Grafico 1.2**



En base al grafico se establece que en el lapso del mes de Agosto a Enero para el cargo asesor de cobranzas,se obtuvo un 27% de reclutamiento, después se efectuó el análisis de hojas de vida representado en un 24% ,luego se procedió a la aplicación de entrevista en promedio de 20%.Finalmente fueron preseleccionados y seleccionados el 3%,los cuales las pruebas y se ajustaban mas al perfil requerido.El 3% corresponde a la elaboracion de informes psicotecnicos.

## 2.Sector administrativo

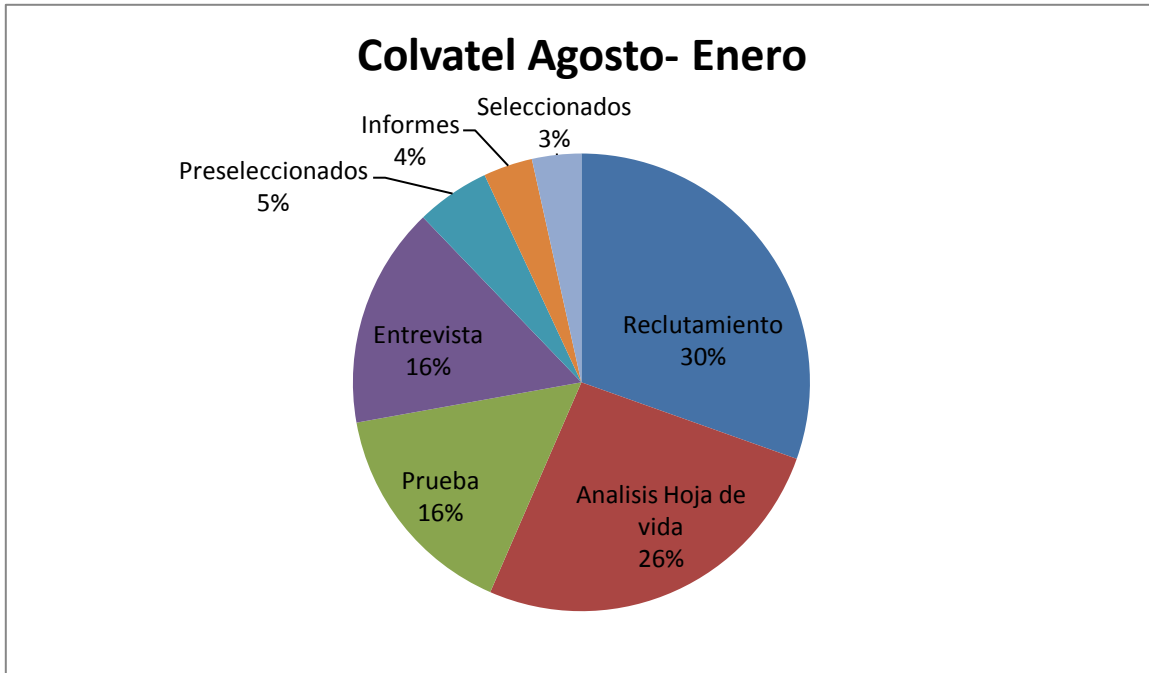
### Domesa – Procesos y canje, Agosto –Enero



**Tabla 2.1**

De acuerdo a la tabla 2.1, durante los meses de Agosto – Enero, el resultado del reclutamiento fue de 213 Hojas de vida para los cargos, auxiliar operativo interno ,motorizado y caminante pertenecientes a la empresa Domesa de Colombia y el cargo de digitación correspondiente a la empresa Proceso y Canje .Se analizaron 187 hojas de vida en total.En consecución con el proceso de selección se realizaron 174 pruebas psicotécnicas y entrevistas. Se preseleccionaron 52 aspirantes y se elaboraron 21 informes psicotécnicos. Concluyendo el análisis, se seleccionaron 15 aspirantes, que se ajustaban al perfil.

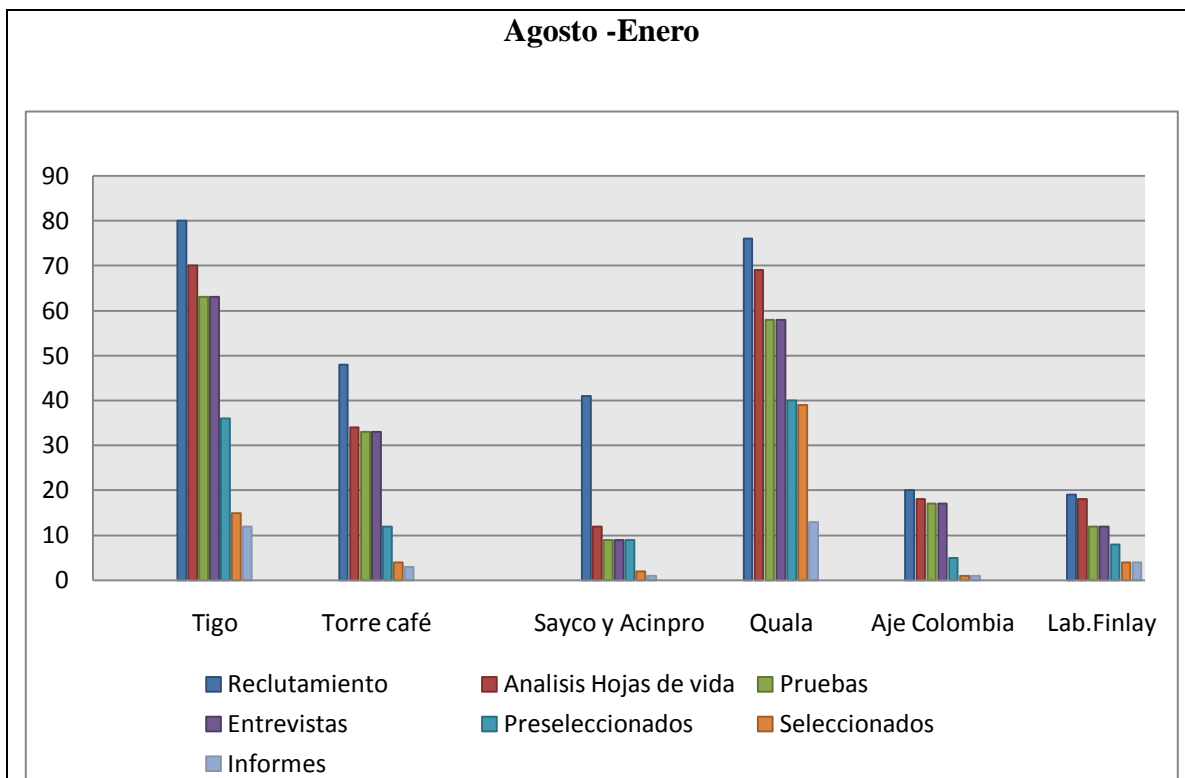
### 3.Sector telecomunicaciones



**Grafico 3.1**

En el sector de telecomunicaciones, en el transcurso de Agosto – Enero, con el 30% se manifestó el reclutamiento a los cargos técnicos y profesionales de infraestructuras. De igual manera, el 26 % correspondió al análisis de las hojas de vida. Después, se aplicaron las pruebas psicotécnicas y entrevistas, arrojó un resultado del 16% de candidatos al cargo. En consecuencia, un 5% fue preseleccionado, de los cuales un 4% fue seleccionado para el cargo de profesional de infraestructura. Finalmente se realizó unos 4% de informes psicotécnicos.

### 4.Sector Mercadeo y ventas



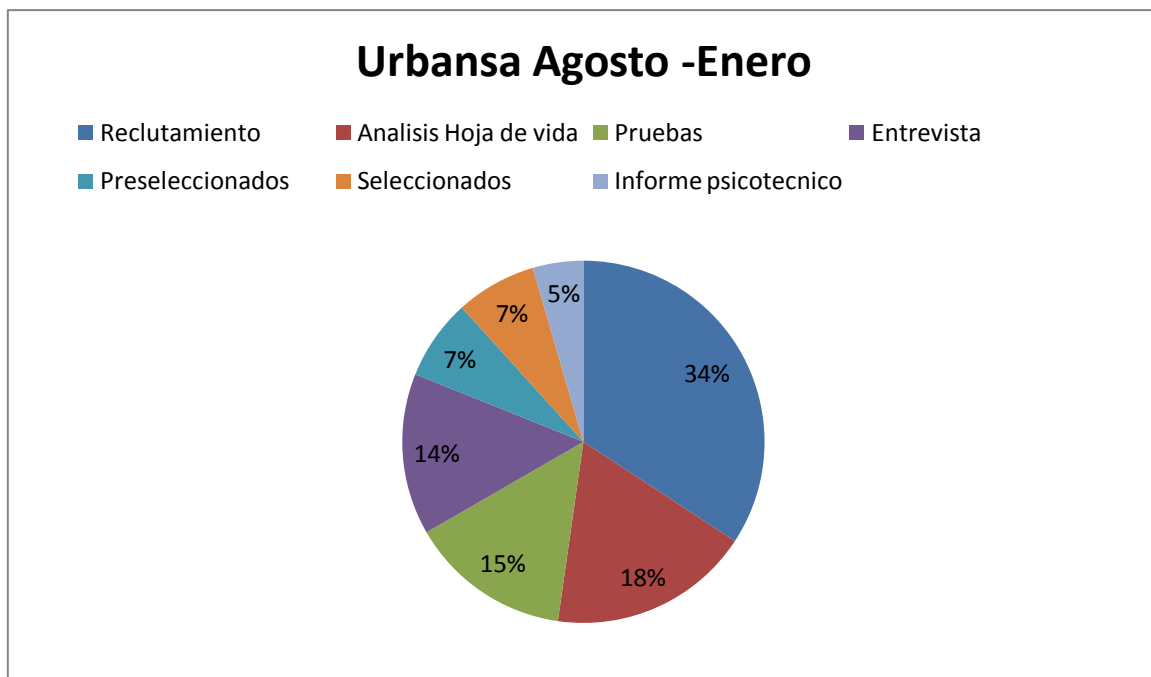
**Tabla 4.1**

Teniendo en cuenta el grafico anterior, durante los meses de Agosto –Enero en este sector económico Mercadeo y ventas o consumo masivo, se obtuvo mayor cantidad en el proceso de reclutamiento y selección en la empresa usuaria TIGO, ya que se reclutaron 80 hojas de vida en total para los cargos Asesor Retail ,integral y fuerza de venta directa, mientras que los cargos de transferencista y coordinador zona de ventas para la empresa Laboratorios Finlay se reclutaron 19 Hojas de vida. En cuanto al proceso de selección la mayor cantidad de aspirantes preseleccionados corresponde a 40 y seleccionados 39 candidatos que aspiraban para el cargo de brigadistas ,preventistas y asesoras al consumidor para la empresa QUALA , seguido de la empresa TIGO en donde 36 aspirantes fueron preseleccionados, en contraste con la empresa TORRE CAFÉ en la cual se recluto 48 currículos de los cuales quedaron preseleccionados 12 candidatos de los que

se seleccionaron 4 aspirantes a los cargos de vendedor e impulsadoras. Para finalizar se reclutó 41 candidatos y se seleccionaron 2 aspirantes en total que participaron en el proceso de selección para la organización SAYCO Y ACINPRO para el cargo de visitador recaudador y la empresa AJE COLOMBIA con el cargo de promotora, se presentaron 17 personas de las cuales se seleccionó 1 candidata para el cargo de promotora. Para concluir participaron 148 aspirantes en este sector para el proceso de selección, en el cual se elaboraron 22 informes.

## 5.Sector Construcción

### 5.1

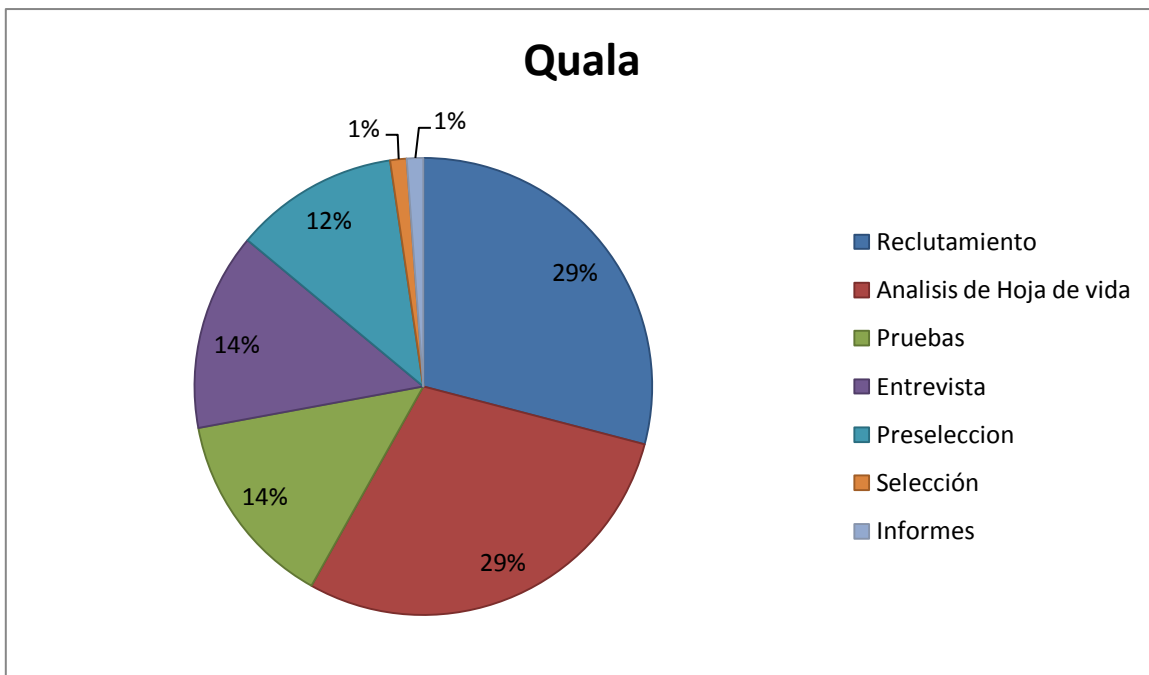


Con base a la gráfica 5.1, durante la pasantía correspondiente a los cargos, oficial de

construcción, oficial ejero, ayudante obra y contramestro , se observa con el 30% el resultado del proceso de reclutamiento. Seguido con el 16%, el análisis de las hojas de vida. De igual manera, en la aplicación de pruebas psicotécnicas y ejecución de entrevista se arrojó un resultado del 15% y 14% respectivamente. Finalmente, se preseleccionó el 7% de los aspirantes y seleccionaron el 7% de éstos, cumpliendo con el perfil esperado.

## 6.Sector Bodegaje

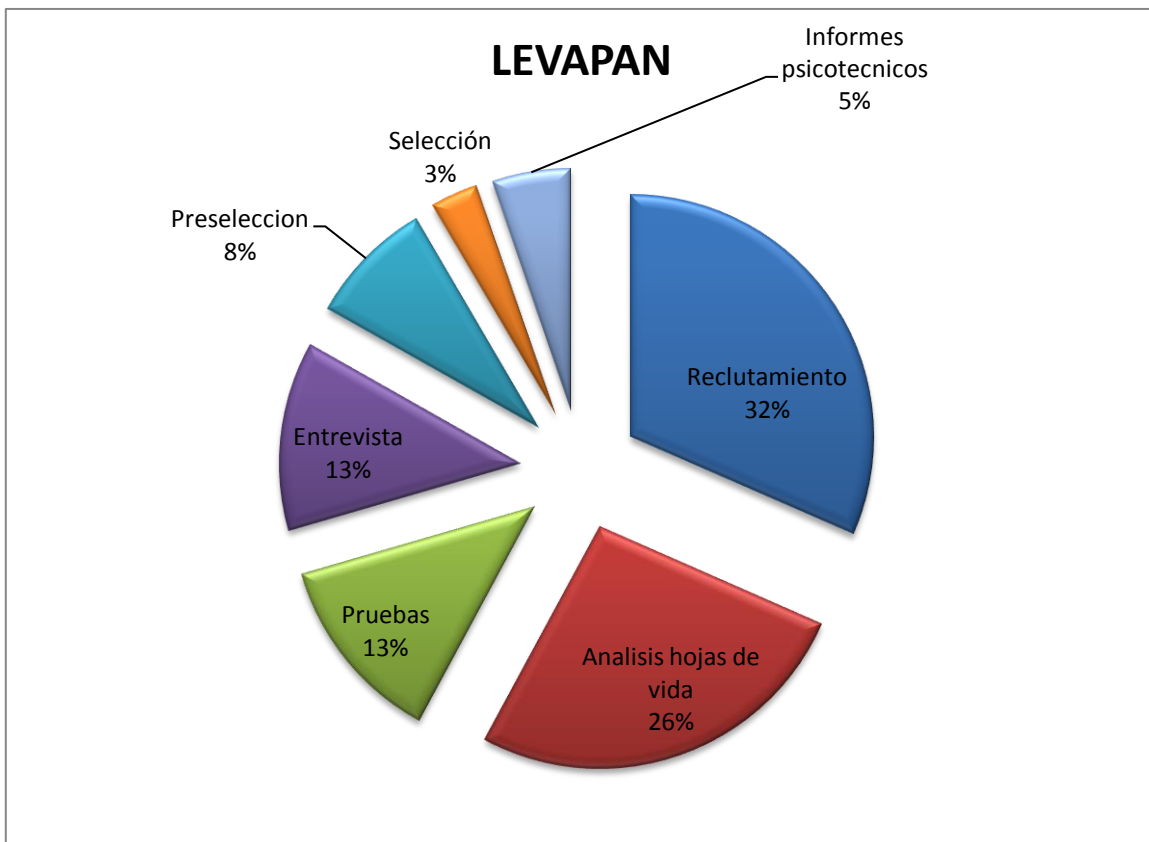
### 6.1



Observando la gráfica 6.1, durante el desarrollo de la pasantía, correspondiente al cargo

de auxiliar de bodega, se observa con el 28% el resultado del proceso de reclutamiento. Seguido con el 27%, el análisis de las hojas de vida. De igual manera, en la aplicación de pruebas psicotécnicas y realización de entrevistas se arrojó un resultado del 13% de los participantes. Posteriormente, se preseleccionó el 11 % de los aspirantes y selecciono el 1% de éstos, cumpliendo con el perfil establecido y se ejecutó el 1% de informes.

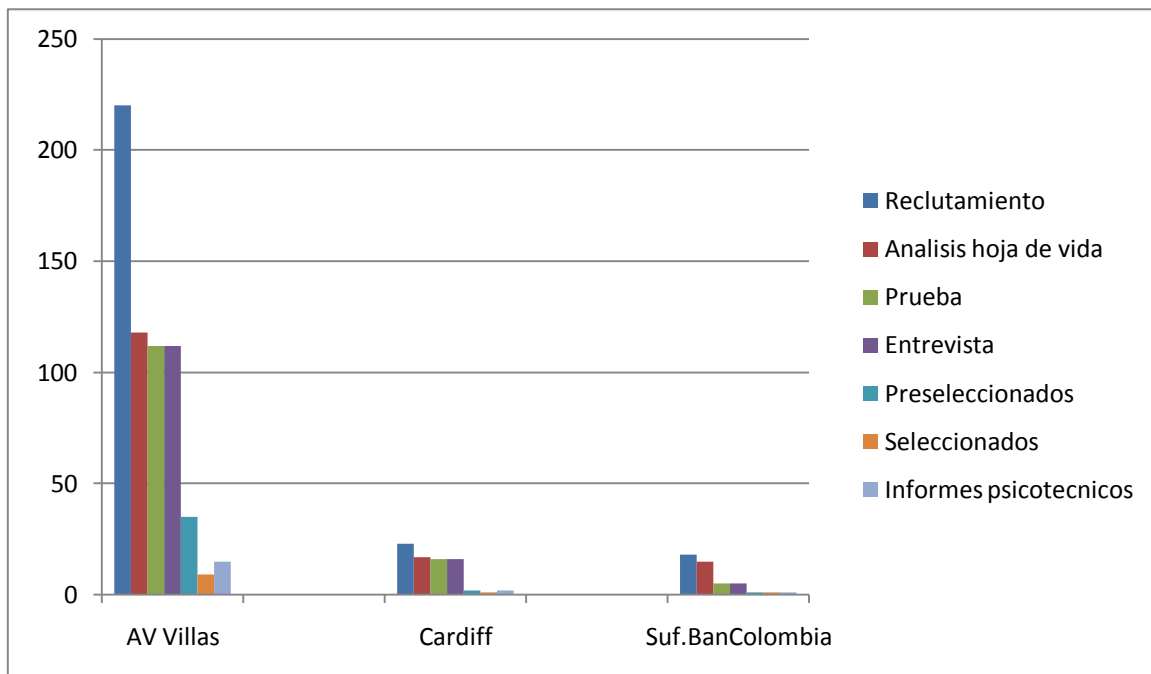
**Grafica 6.2**





Teniendo en cuenta la gráfica 6. 2, en el mes de Enero de 2014, para el cargo de auxiliar de bodega el porcentaje total de reclutamiento fue del 32%. Seguido a esto, con un 26% es el resultado del análisis de las hojas de vida. A continuación, el porcentaje de la aplicación de las pruebas psicotécnicas y ejecución de entrevistas, fue del 13%. Finalmente, fueron preseleccionados 8% de los aspirantes y seleccionados el 3% de éstos.

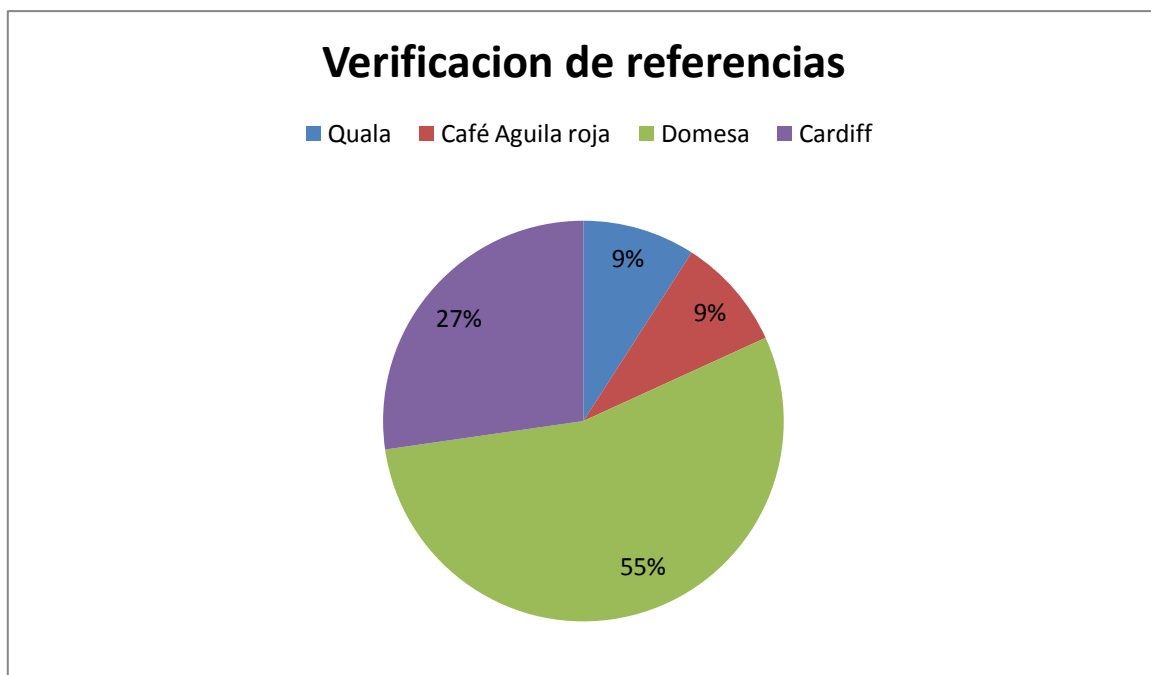
### 7. Sector Financiero



En torno a la tabla #7, se evidencia el resultado del proceso de reclutamiento y selección que se llevó a cabo en las empresas Banco AV Villas, Cardiff y Bancolombia. En el Banco

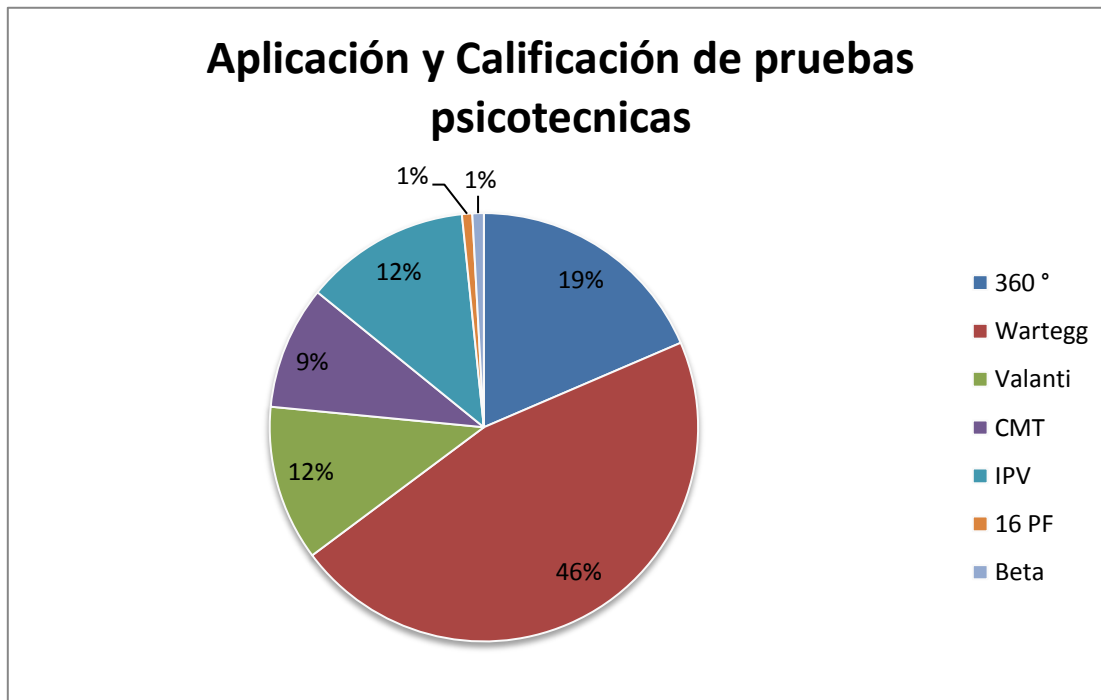
AV Villas demuestra que fue la empresa en la cual se reclutaron más currículos, ya que fueron 220 hojas de vida y de la cual se preseleccionaron 35 candidatos ,de los cuales 9 fueron seleccionados ,para el cargo de asesor comercial y consumo de crédito .Durante la pasantía también se reclutaron 23 hojas de vida del cargo Gestor comercial correspondiente a la empresa Cardiff ,en donde se preseleccionaron 2 personas y se seleccionó 1 aspirante y se elaboraron 2 informes .Para finalizar en cuanto al BanColombia se reclutaron 15 Candidatos y se llevó a cabo el proceso de selección a 5 aspirantes de los cuales 1 quedó seleccionado. Concluyendo el análisis se logró reclutar 261 ,de los cuales se seleccionaron 11 candidatos .

#### **Grafico8.**



El Grafico 8,permite ver que el mayor porcentaje de verificación de referencias ,se realizó para la empresa Domesa de Colombia ,representado en 55 % que corresponde a 6

personas que aspiraron al cargo de auxiliar operativo motorizado ,seguido de un 27% para la empresa Cardiff en la cual se hizo verificación de referencias de 3 candidatos que se postularon para el cargo de gestor comercial.



**Grafico 9.**

El grafico permite ver que la mayor aplicación y calificación de pruebas durante la pasantía, corresponde al test Wartegg, representado en 47 %, y el cual fue aplicado a 473 candidatos, seguido a este se evidencia el test 360°, el cual hace referencia al

administrativo y comercial, los cuales fueron algunos cargos correspondientes al sector de mercadeo y ventas y al sector administrativo.

A continuación se presenta el alcance del proceso de selección, el cual aplicó para los candidatos que se postularon en los distintos cargos, durante el desarrollo de la pasantía.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Aplicación y calificación de pruebas Psicotécnicas.
OBJETIVO	Evaluar habilidades, competencias básicas e identificar espectros de la personalidad.
	<p>- Se aplican diferentes tipos de prueba:</p> <p>Las pruebas Psicotécnicas aplicadas en los procesos de selección de Sertempo S.A</p>

<p><b>METODOLOGÍA</b></p>	<p>evalúan espectros de la personalidad, competencias, valores aptitudes, actitudes que ayudan a predecir el éxito en el cargo al que se postulan los aspirantes. Las pruebas aplicadas son:</p> <p>Prueba proyectiva el WARTEGG, y otras pruebas psicotécnicas como 16PF, VALANTI, CMT, 360°Comercial y administrativo, IPV y BETAI.</p> <p>- Los resultados de las pruebas son una herramienta fundamental para la selección personal por que ayuda a elaborar un concepto del candidato y así se descarta o continua en el proceso, ya que se determina si se ajusta al perfil del cargo.</p>
<p><b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b></p>	<p>Entrevista</p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Indagar aspectos que conciernen en el ámbito laboral y personal.</p>
	<p>Se indaga mediante entrevista semi</p>

METODOLOGÍA	estructurada, datos socio demográficos, estructura familiar, fortalezas, debilidades formación académica y las 2 últimas experiencias laborales.
-------------	--

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Elaboración de informes psicotécnicos.
OBJETIVO	Registrar los resultados de las pruebas psicotécnicas
METODOLOGÍA	Los informes se realizan una vez que se califican las pruebas psicotécnicas, se da el concepto general del análisis de los resultados para posteriormente ser aprobado por la jefe de recursos humanos y ser adjunto al requerimiento de contratación

## DISCUSION

Durante el desarrollo de la pasantía la experiencia obtenida se veló por tener en consideración las necesidades de las empresas usuarias o clientes para reunir el recurso humano que cumpliera con las competencias básicas, conjunto de actitudes y conocimientos para cubrir las vacantes de las empresas usuarias y posteriormente poder desempeñar roles y funciones especificados en el los perfiles de cargo por parte de dichas empresas. Para ello fue importante el efectuar el proceso de reclutamiento de las diferentes hojas de vida, mediante la localización de fuentes de reclutamiento en donde se publicaron las ofertas laborales por portales web mediante [empleo.com](http://empleo.com) y [computrabajo](http://computrabajo.com), tal como lo menciona William B Werther Jr. citado en Ladino y Orozco (2008), el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; para el completo desarrollo de reclutamiento, se debe tener en cuenta lo importante del uso de múltiples fuentes de reclutamiento, por ejemplo el vincular las redes sociales, voz a voz, publicidad (volantes, periódico), portales de internet al proceso de reclutamiento así mismo a bases de datos externas (Furnham, 2001). Por consiguiente se ejecutó los procesos de selección mediante la aplicación de diversas pruebas psicotécnicas que apuntaron a evaluar e identificar espectros de la personalidad, valores, actitudes, competencias y conocimientos a partir de los resultados y análisis de las pruebas

psicotécnicas aplicadas , y la realización de la entrevista donde se indagaron aspectos que corresponden al ámbito personal y laboral.

En cuanto a formación académica, las dos últimas experiencias laborales. Esto en comparación con lo que afirma Furnham (2001), cuando las personas están en la búsqueda de trabajo, es evidente que necesitan orientación y ayuda para evaluar sus capacidades, habilidades y preferencias, además de evaluar el mercado y la forma de ingresar a él. Posteriormente a la calificación e interpretación de pruebas ,se logra tener un concepto general y así se procedió a validar los candidatos que más se ajustaban al perfil ,se seleccionaron candidatos teniendo en cuenta que esos factores o competencias que se identificaron o evaluaron predicen el éxito del desempeño que vaya a tener ese aspirante en el cargo. De ahí se trae a colación el aporte de (Maslow,1951) citado en Maldonado ,Arredondo y De la Garza ,el trabajo es fuente de motivación intrínseca y trascendente y proporciona sentido de vida y autorrealización ya que a través de él contribuye al progreso de la sociedad. La satisfacción en el trabajo conduce, generalmente a un desempeño eficaz en su realización y, en consecuencia, impacta en la organización, en el trabajo y en la persona misma.

Por otro lado tomando como referencia los resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal durante los meses de Agosto 2013 a Enero 2014, se establece que el análisis de resultados en el sector mercadeo y ventas que equivalen al sector consumo masivo, es significativo. Teniendo en cuenta ese análisis del sector mercadeo y ventas, se



instaura una relación con el hallazgo de un estudio nacional en Colombia, el cual demuestra que el consumo masivo ha presentado un enorme incremento en materia de creación de empleos calificados, pues en apenas tres meses, cuadruplico su aporte a la generación de trabajo, ubicándose en el primer lugar (Duarte, 2013). A demás Duarte (2013) agrega ,para Hays la posición de los sectores de Manufactura y Consumo Masivo en su Barómetro, reflejan la fuerte tradición colombiana en creación de empleos en estas áreas, lo que muestra su capacidad para aparecer en los mayores promotores de trabajo, pues existe y seguirá existiendo una gran demanda para estas áreas de la economía. En adición agregan que los puestos más buscados estuvieron marcados por cargos financieros o de soporte (27%), desempeño en el área de ventas y mercadeo (24%) (Duarte, 2013).

Para finalizar, se logró dar el apoyo al proceso de reclutamiento y selección de personal, con el logro de los objetivos propuestos, cumpliendo cabalmente con el procedimiento de cada proceso, afianzando la calidad y respuesta oportuna a las empresas usuarias para el suministro del personal requerido. Permitió enriquecer al practicante con más conocimiento en la praxis de la ejecución de los procesos, fortaleciendo su crecimiento profesional.

## Conclusiones

- El suministro de personal a las empresas usuarias se realizó de manera integral y efectiva, mediante la ejecución del proceso desde el recibir la requisición hasta seleccionar el candidato adecuado para el cargo establecido.
- Se evaluó e identificó conjunto de competencias , habilidades ,fortalezas ,aspectos por mejorar, características de la personalidad que influyen como factores importantes para la contratación del candidato que más se ajusta y posiblemente se desempeñe con éxito en la organización.
- Se establece que el análisis de resultados en el sector mercadeo y ventas que equivalen al área consumo masivo, es significativo en cuanto a generación de empleo por parte las empresas usuarias.
- El trabajo en equipo en el departamento de recursos humanos en Sertempo fue colaborativo y eficaz, ya que las tareas y demandas de responsabilidades se adecuaron de manera equitativa para la consecución de los objetivos.

## Referencias

Bizagi Process Model. (2011). Extraído el 8 de Agosto de 2013, disponible en :

<http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/ad042965-b2a2-4ece-b392-74fea7dfebaa/docs/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20Construcci%C3%B3n.pdf>

Duarte, R.(2013). *¿Qué sectores seleccionan más talento para cargos gerenciales?*.

Disponible en <http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos/Normasapa.pdf>

Empresas de servicios temporales: el camino a la vigencia laboral. Identificar la esencia de las empresas de servicios temporales contribuye a detectar las irregularidades en las que algunas de ellas caen. Detectarlas evita que los atropellos a quienes trabajan bajo esta modalidad se disminuyan. (2013). *Gestión humana*. Disponible en [http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/E/empresas\\_de\\_servicios\\_temporales\\_el\\_camino\\_a\\_la\\_vigencia\\_laboral/empresas\\_de\\_servicios\\_temporales\\_el\\_camino\\_a\\_la\\_vigencia\\_laboral.asp](http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/E/empresas_de_servicios_temporales_el_camino_a_la_vigencia_laboral/empresas_de_servicios_temporales_el_camino_a_la_vigencia_laboral.asp)

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones, 1-117*. Mexico: Alfa Omega, Grupo editor.

Kleiman, M (S.F). ¿Cómo desarrollar mejores prácticas en la selección de personal?. Extraído el 7 de Agosto de 2013 en:

[http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/como\\_escoger\\_candidatos\\_idoneos/como\\_escoger\\_candidatos\\_idoneos.asp](http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/como_escoger_candidatos_idoneos/como_escoger_candidatos_idoneos.asp)

Ladino y Orozco. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos, directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A.E.SP. Proyecto de grado Ingeniería Industrial. Extraído el 8 de Agosto de 2013 en:

Maldonado, V., Arredondo & Garza, J. (2010). El propósito de vida y la experiencia profesional en el alumno. *Scielo*, 25(2-3). Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872010000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872010000200011&script=sci_arttext)

Pino, I. (2007). Pasos para realizar un proceso de selección con éxito. Informe Ágora social. Extraído el 17 Agosto de 2013 en:  
[http://www.agorasocial.com/infos/pasos\\_seleccion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/pasos_seleccion.pdf)

Sertempo S.A. Extraído el 25 de Enero 2014 .Disponible en  
[:http://www.sertempo.com.co/quienes\\_somos/quienes\\_somos.html](http://www.sertempo.com.co/quienes_somos/quienes_somos.html)

## Anexos

### PLANTILLAS PSICOTÉCNICAS DE PUNTEO Y POR SOFTWARE

#### 1. Prueba BETA III



**Cuaderno  
de respuestas**

	Año	Mes	Día
Fecha de aplicación			
Fecha de nacimiento			
Edad			

**NO ABRA ESTE CUADERNILLO  
HASTA QUE SE LE PIDA HACERLO.**

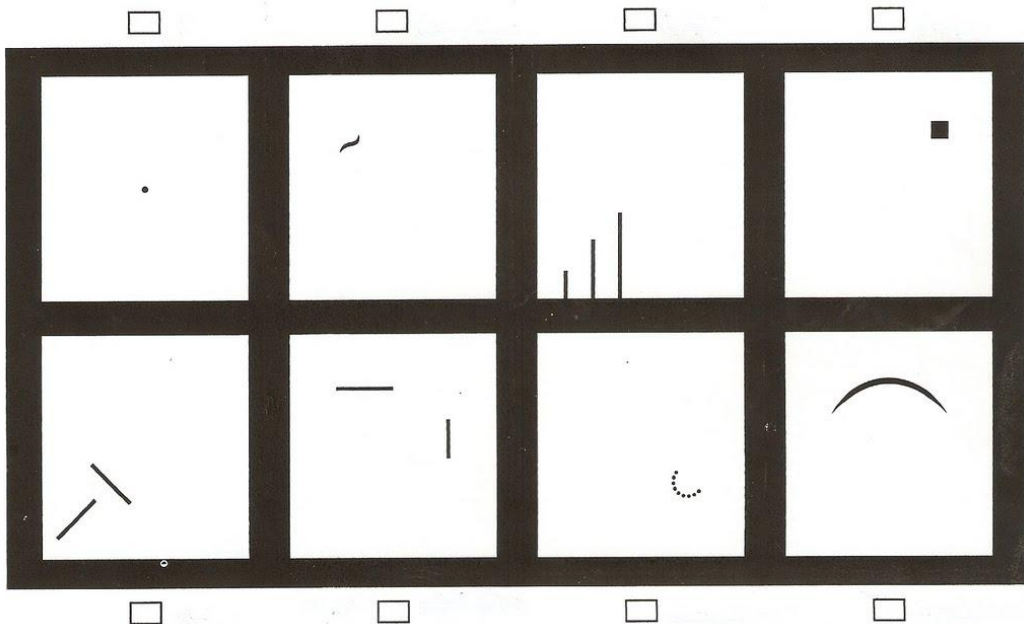
Nombre:

RESUMEN		
	Puntuación natural	Puntuación escalar
Subprueba 1		
Subprueba 2		
Subprueba 3		
Subprueba 4		
Subprueba 5		
Suma de puntuaciones escalares		
	CI de beta	
	Percentil	

## 2. WARTEGG

### PRUEBA DE PERSONALIDAD WARTEGG

Nombre		Fecha
Edad	Sexo	Grado de Instrucción
Profesión	Lugar de Nacimiento	



#### TITULOS DIBUJOS

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL \_\_\_\_\_

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL \_\_\_\_\_

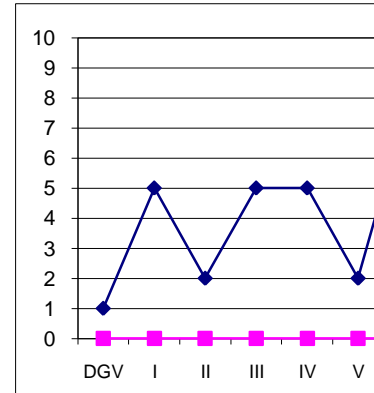
GG

3. IPV

**INVENTARIO DE HABILIDADES PARA LAS VENTAS**

Nombre XXXX  
 Edad XXXX Sexo XXXX  
 Teléfono 0

<i>P.Direct</i>	<i>Factores</i>		<i>Decatipos</i>
4	Disposición General para la Venta	DGV	1
4	Comprensión	I	5
2	Adaptabilidad	II	2
5	Control de sí mismo	III	5
6	Tolerancia a la frustración	IV	5
2	Combatividad	V	2
6	Dominancia	VI	8
3	Seguridad	VII	5
0	Actividad	VIII	3
3	Sociabilidad	IX	3
17	Receptividad	R	3
11	Agresividad	A	4



**TEXTOS ASOCIADOS A LOS FACTORES**

DGV	Es una persona con poca facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás.
I	Es una persona con un nivel intermedio de empatía y objetividad en sus relaciones humanas, intuitivo y una capacidad media
II	Personas con dificultades de adaptación a situaciones y personas diferentes, escasa flexibilidad en sus actividades (intelectual dada.
III	Señala a un sujeto con mediana control de sí mismo, además puede ser capaz de una buena administración de su potencial hábil para ocultar sus sentimientos.
IV	Sujeto con capacidad intermedia para soportar adecuadamente las acciones frustrantes, puede ser capaz de comprender los fr en que se ve implicado.
V	Sujeto con baja capacidad de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos.
VI	Señala al sujeto con voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasivo o cautivador en su entorno, dominante
VII	Persona con niveles intermedios de seguridad en sí mismo, con mediana capacidad para enfrentar situaciones nuevas o inesp
VIII	Alude al sujeto de baja actividad, es decir, poco "deportiva"



IX	Se refiere al sujeto introvertido, con baja capacidad de crear nuevos contactos, que prefiere la soledad al contacto con otras p
R	Señala a un sujeto con escasas cualidades empáticas (ponerse en lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) y con dificultad para soportar la frustración.
A	Capacidad intermedia para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud de asumir riesgos por algo útil. Niveles intermedios de actividad y dinamismo.

4.VALANTI

Nombre

xxxx

Edad:

xxxx

Sexo: M

Cargo:

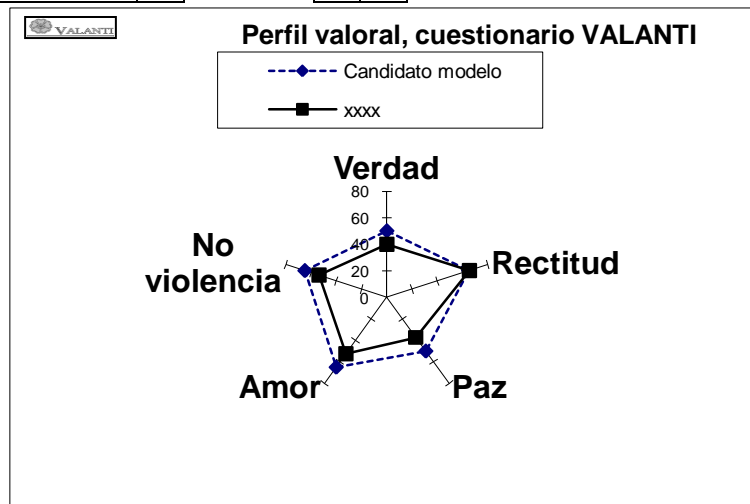
Auxiliar operativo interno

Estudios

05-feb-14

1	3	0	16	0	3
2	1	2	17	2	1
3	0	3	18	2	1
4	0	3	19	0	3
5	1	2	20	0	3
6	1	2	21	3	0
7	3	0	22	2	1
8	3	0	23	1	2
9	2	1	24	0	3
10	3	0	25	0	3
11	3	0	26	3	0
12	2	1	27	2	1
13	2	1	28	3	0
14	2	1	29	3	0
15	1	2	30	3	0

Valor	Verdad	Rectitud	Pa
Promedio Normas nacionales, 1997 (n=730)	15,65	21,05	17,35
Desviación Standar Normas nacionales, 1997 (n=730)	4,70	4,44	6,61
Puntajes directos	11	28	9
Candidato modelo	50	65	50
xxxx	40	66	30
Interpretación del puntaje estándar	Promedio Bajo	Alto	Promedio Bajo
	***	*****	***
Distancia con la Organización	-10	1	-1



El área física (Valor RECTITUD) es la más importante para xxxx. El área menos importante es la emoción.

El predominio del valor verdad no es fundamental. La parte intelectual de sus valores es puesta en segundo plano, dándole importancia a cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

La importancia que le da a la rectitud es más alta que lo normal. Destaca el área física, dándole muy buena prioridad a cualidades como compromiso, confiabilidad, deber, cumplir metas, respeto, responsabilidad, y sacrificio.

La valoración de la paz no es tan prioritaria. La parte emocional de sus valores es puesta en segundo plano, dándole importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión, satisfacción, y silencio.

El valor amor le impacta dentro de la norma del grupo. La parte intuitiva de sus valores está equilibrada, dándole importancia a cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, apoyo, compartir, compasión, cuidado, perdón, simpatía.

El valor no violencia está dentro de lo normal. La parte espiritual de sus valores está equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como amor universal, aprecio por las demás culturas y creencias, hermandad, justicia social y unidad.

## **5. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360°**



Diagnóstico y Soluciones Empresariales

# HOJA DE RESPUESTAS



NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: 

D	M	A
---	---	---

CEDULA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

Antes de diligenciar esta hoja de respuestas, lea con detenimiento y asegúrese de responder sinceramente. La información que suministra es confidencial.

**Instrucciones:**

A continuación encontrará frases que sirven para conocer sus puntos de vista sobre su trabajo. Conteste con el mayor grado de sinceridad sin dejarse afectar por lo que piensan los demás o lo que debería ser. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, todas las opciones son válidas; asegúrese de contestar todo y seleccionar sólo una opción en cada ítem.

**TIENE 25 MINUTOS PARA CONTESTAR LA PRUEBA**

Al lado de cada una de las preguntas tiene la opción de escoger 3 posibilidades de respuesta:

- Nunca  A
- Ocasionalmente  B
- Siempre  C

**RECUERDE: DE SU SINCERIDAD DEPENDE EL RESULTADO DE LA PRUEBA**

Recuerde marcar las respuestas adecuadamente.



1	A	B	C	20	A	B	C	39	A	B	C	58	A	B	C	77	A	B	C
2	A	B	C	21	A	B	C	40	A	B	C	59	A	B	C	78	A	B	C
3	A	B	C	22	A	B	C	41	A	B	C	60	A	B	C	79	A	B	C
4	A	B	C	23	A	B	C	42	A	B	C	61	A	B	C	80	A	B	C
5	A	B	C	24	A	B	C	43	A	B	C	62	A	B	C	81	A	B	C
6	A	B	C	25	A	B	C	44	A	B	C	63	A	B	C	82	A	B	C
7	A	B	C	26	A	B	C	45	A	B	C	64	A	B	C	83	A	B	C
8	A	B	C	27	A	B	C	46	A	B	C	65	A	B	C	84	A	B	C
9	A	B	C	28	A	B	C	47	A	B	C	66	A	B	C	85	A	B	C
10	A	B	C	29	A	B	C	48	A	B	C	67	A	B	C	86	A	B	C
11	A	B	C	30	A	B	C	49	A	B	C	68	A	B	C	87	A	B	C
12	A	B	C	31	A	B	C	50	A	B	C	69	A	B	C	88	A	B	C
13	A	B	C	32	A	B	C	51	A	B	C	70	A	B	C	89	A	B	C
14	A	B	C	33	A	B	C	52	A	B	C	71	A	B	C	90	A	B	C
15	A	B	C	34	A	B	C	53	A	B	C	72	A	B	C	91	A	B	C
16	A	B	C	35	A	B	C	54	A	B	C	73	A	B	C	92	A	B	C
17	A	B	C	36	A	B	C	55	A	B	C	74	A	B	C	93	A	B	C
18	A	B	C	37	A	B	C	56	A	B	C	75	A	B	C	94	A	B	C
19	A	B	C	38	A	B	C	57	A	B	C	76	A	B	C	95	A	B	C

Todos los Derechos Reservados Copyright 2001-2002. R.H.T. Diagnóstico y Soluciones Empresariales Ltda.  
Tels.: 481 2970 - 346 0821 - e-mail: info.rht@endermail.com - Bogotá, D.C. - Colombia