

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN VENTAS Y
SERVICIOS S.A.**

María José Salazar Palomino

Directora:

Ps. Mónica Parada Butnaru



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2012

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN VENTAS Y
SERVICIOS S.A.**

Ventas y Servicios S.A.

María José Salazar Palomino

Trabajo de Grado: En modalidad de Pasantía para optar el título de Psicóloga.

Directora:

Ps. Mónica Parada Butnaru



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

2012

Agradecimientos y dedicatoria

Agradezco a Dios quien me brindo su fidelidad y Amor proporcionándome bases sólidas para crecer espiritualmente, fortaleciéndome día a día, a mi Madre quien ha sido el motor de mi ser para culminar este proceso, a mis Familiares y Amigos quienes han sido mi motivación en momentos de angustia, desesperación, y alegrías; agradezco enormemente a la empresa Ventas y Servicios S.A. y a la docente Mónica Parada quienes fueron los intermediarios para lograr este gran éxito, no podría olvidar a cada uno de los docentes que influyeron en mi crecer profesional, a todos ellos mil y mil gracias.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| Resumen..... | 7 |
| Abstract..... | 8 |
| Introducción..... | 9 |
| Justificación..... | 11 |
| Objetivos..... | 14 |
| Contextualización de la Institución..... | 15 |
| Referente Conceptual..... | 17 |
| Metodología..... | 27 |
| Resultados..... | 31 |
| Discusión..... | 37 |
| Conclusiones..... | 39 |
| Recomendaciones..... | 41 |
| Referencias Bibliográficas..... | 43 |
| Anexos..... | 45 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Gráfica 1. Sucursales a nivel Nacional Ventas y Servicios..... | 15 |
| Gráfica 2. Manual de Perfiles & Descripción de cargos V y S..... | 31 |
| Gráfica 3. Manuales de perfiles implementados..... | 32 |
| Gráfica 4. Manuales de perfiles actualizados..... | 32 |
| Gráfica 5. Proceso de selección basado en competencias..... | 33 |
| Gráfica 6. Proceso de selección..... | 34 |

ÍNDICE DE TABLA

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Personal Total de Ventas y Servicios S.A..... | 27 |
| Tabla 2. Total personal contratado Ventas y Servicios S.A..... | 35 |

RESUMEN GENERAL TRABAJO DE GRADO

TITULO: Identificación de las competencias específicas en Ventas y Servicios S.A

AUTOR: María José Salazar Palomino

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR: Mónica Parada Butnaru

El desarrollo de este trabajo tuvo como objetivo principal diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para los cargos de Ventas y Servicios S.A, con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de Gestión Humana. Para el desarrollo del proyecto lo primero que se realizó fue un breve análisis teórico, luego de revisar los referentes se dio inicio a la actualización de los manuales de funciones y descripción de los perfiles de cargo, la implementación en los procesos de selección y contratación: para su respectiva estructuración se tuvo en cuenta los perfiles ya implementados basados en las competencias requeridas y por último la evaluación de desempeño; entendido este como un proceso orientado a mirar las características del puesto y sus requerimientos para un mejor rendimiento. Dentro del proceso se evidenció que en Ventas y Servicios S.A. tenían estructurado este modelo pero faltaba la gran mayoría de los cargos de la regional de Bucaramanga, por lo tanto se recogió información requerida para formar los siete manuales de funciones y descripción de cargos faltantes, a su vez definir una a una las competencias específicas de cada cargo, basados en el modelo de gestión por competencias; este modelo es una herramienta que permitió mejorar aspectos dentro de la organización y mejorar el desarrollo integral de los individuos.

PALABRAS CLAVES:

Manual de funciones, selección de personal, gestión por competencias.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Identification of specific skills in Sales and Services S.A.

AUTHOR: Maria José Salazar Palomino

FACULTY: Psychology

DIRECTOR: Mónica Parada Butnaru

The development of this paper's main objective is to design and implement a competency management model for the posts of Sales and Services SA, in order to optimize the processes carried out within the Human Resources department. To develop the theme the first thing you did was a brief theoretical analysis. After review was initiated concerning the update of the operating manuals and description of job profiles, the implementation in the process of selecting and contracting for its respective structure was taken into account profiles and competency-based structured required and ultimately the performance evaluation, understood as a process to look at the job characteristics and requirements for better performance. In the process it was shown that SA Sales and Services have structured this model but lacked the vast majority of the regional offices of Bucaramanga, therefore required information was collected to form the seven operating manuals and job descriptions missing in turn define one by one the specific competencies of each charge, based on competence management model, this model is a tool that allowed improve areas within the organization and improve the overall development of individuals.

KEY WORDS:

User functions, recruitment, performance appraisal,
Competency management.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo, no radica en sus recursos materiales ni en particular en los recursos energéticos, tampoco en sus recursos financieros, ni en la tecnología; todos ellos son factores productores, de la verdadera ventaja competitiva en las empresas la cual radica definitivamente en el nivel de formación y gestión de los recursos humanos.

El término “Recurso Humano” es entendido como capital principal de toda compañía, es el que posee las habilidades y características, que le dan vida, movimiento y acción a una organización. Por su parte, el término gestión humana define “la administración integral de ese talento humano, fundamentada en la utilización de algunas concepciones y herramientas administrativas que contribuyen con el mejoramiento de la productividad organizacional y humana [...]” (Alles, 2004 p. 20).

En el competitivo mundo empresarial tal y como se mencionó anteriormente hoy en día el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, la estructura y la tecnología pueden compilarse fácilmente; sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente ya sea en el sector industrial o en el sector servicios; en el sector público o en el privado son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos y el que consideren que el trato que reciben es justo, influye de gran manera en la producción de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

La globalización ha generado un contexto muy competitivo, esto incluye la búsqueda de mejores perfiles a la hora de realizar un proceso de selección, tomando este proceso como base se hace imprescindible incorporar personas que cumplan con el perfil del cargo que se requiere en una empresa y/o organización; evaluando conocimientos, experiencia y competencia. Para ello el implementar un proceso basado en competencias permite seleccionar el perfil idóneo dentro de la compañía.

JUSTIFICACIÓN

No es un secreto que el velar por el bienestar de los empleados es por hoy uno de los temas más suscitados en las organizaciones, cuando se trabaja en pro del bienestar empleado-empresa se realiza un acompañamiento general, gracias a los programas que le dan prioridad al recurso humano, generando una mejor productividad en sus labores, enriqueciendo de esta manera el desarrollo personal y/o empresarial.

Tal y como lo menciona Carbó:

La gestión de los recursos humanos de una organización es un trabajo que requiere un cierto grado de reflexión. Las empresas que ignoran este aspecto y no proporcionan a los mandos una guía o unas herramientas para que planifiquen capten y apoyen a sus colaboradores, desaprovechan uno de sus principales recursos; no se puede olvidar que el equipo humano del que dispone una organización es su capital más importante (Carbó, 1999, p. 147).

Tomando en cuenta lo descrito por el autor es imprescindible gestionar y/o desarrollar programas que involucren al personal en su crecimiento profesional; dentro de ello es importante que las empresas sean capaces de buscar las herramientas necesarias, para poder garantizar la calidad del servicio que prestan y así evidenciarse una ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

Para que una organización tenga éxito es necesario que cada uno de los empleados que en ella laboren conozca las funciones, y responsabilidades que tienen para

desempeñarse de la mejor manera posible, esto es lo que actualmente se conoce como perfil de cargo.

Se propone implementar el modelo de gestión por competencias, dado que se espera el mejoramiento en la productividad del personal, al desarrollarse este modelo de gestión por competencias puede ayudar a encontrar un personal con niveles altos, lográndose un desarrollo profesional y personal, lo cual radica en una identificación en el cliente externo por la notoriedad de estas competencias haciendo visible la calidad tanto del personal como de la organización, esto también ayuda a que el cliente externo se sienta conforme y decida permanecer en dicha organización, lo cual se plasma en la visión de la organización.

Ventas y Servicios S.A. administra y comercializa masivamente productos y servicios de terceros utilizando tecnología de punta para el mercadeo directo. Dentro de sus accionistas principales se encuentra Banco de Occidente Credencial, Leasing de Occidente, el grupo Aval y Corficolombiana, siendo éstos sus principales accionistas y teniendo en cuenta que en su mayoría enfocadas como entidades netamente financieras, su personal deberá contar con las competencias pertinentes para ser seleccionados y cumplir con el perfil adecuado, el modelo de gestión por competencias contribuye al desarrollo de la organización, siendo este modelo un proceso que permite identificar en los candidatos las competencias requeridas para un buen desempeño en cada puesto de trabajo. Si bien el interés por las competencias se origina en la necesidad de seleccionar los mejores perfiles para satisfacer los requerimientos de una realidad laboral cada vez más exigente, lo cual compete actualmente a Ventas y Servicios S.A.

siendo ésta una organización, que presta servicios de Outsourcing, estos outsourcing realizan una contratación externa para realizar parte de un trabajo, en el cual se delega total o parcialmente la ejecución de un proceso interno a una entidad especialista en el proceso (Schneider, 2004, p. 10). Para este caso la línea fuerte dentro del outsourcing es la línea de cobranza, constantemente la empresa busca candidatos aptos para realizar el cobro de cartera castigada para algunas de las entidades antes mencionadas, por ende al existir una matriz que evidencie una a una las competencias específicas que deberá poseer el candidato facilita y gestiona con mayor rapidez la búsqueda de estos perfiles, al mismo tiempo que muestra un manual con las funciones específicas para cada cargo, facilitando y apoyando los procesos de selección y contratación.

OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para los cargos de Ventas y Servicios S.A, con el fin de optimizar los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de Gestión Humana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Revisar los perfiles de cargo en Ventas y Servicios S.A.

Identificar las competencias para cada uno de los cargos en Ventas y Servicios S.A.

Determinar las competencias específicas para cada cargo en el área de trabajo.

Elaborar un manual de funciones y competencias laborales para cada uno de los cargos de la empresa.

Apoyar los procesos de selección y contratación enmarcados dentro de las políticas de la empresa.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Ventas y Servicios S.A. nació el 13 de Octubre de 1976, como una empresa orientada a prestar soporte y apoyo a Credencial Banco de Occidente en áreas operativas, administrativas y comerciales en frentes tales como verificación de información de solicitudes de créditos, cobro de cartera y administración de la Fuerza de Ventas para la comercialización masiva de la tarjeta de Crédito.

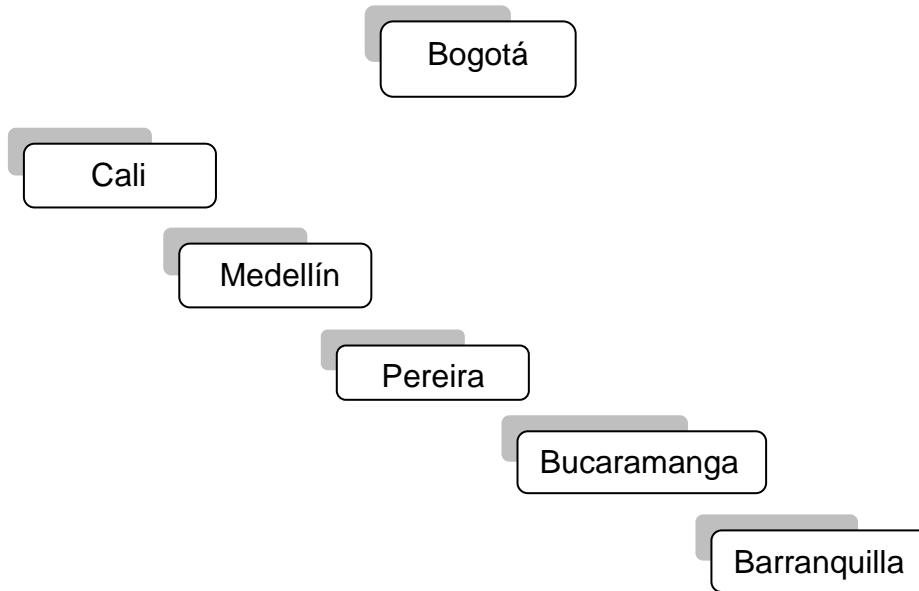
En 1991 se constituyó como Sociedad Anónima y abrió sus puertas al mercado como la primera compañía de Outsourcing operativo, administrativo y comercial en Colombia. Ventas y Servicios S.A. es una compañía rentable con presencia nacional que comunica, promociona y vende servicios y productos, mediante la filosofía de outsourcing e insourcing en las áreas comercial, administrativa y operativa.

Apoyándonos en tecnología CRM y Contact center, procesos eficientes y talento humano competente, ejecutando actividades de mercadeo relacional para clientes que buscan resultados medibles en términos de rentabilidad, efectividad y calidad.

En la Actualidad contamos con 1800 colaboradores a nivel nacional, la cual presta servicios de Outsourcing en las áreas administrativas, operativas, cobro de cartera, actualización de la información, tele mercadeo e investigación de mercados.

Administra y comercializa masivamente productos y servicios de terceros utilizando tecnología de punta para el mercadeo directo.

En el área comercial se encarga de la comunicación, promoción y prospectación, de servicios de tele venta o venta directa. Ventas y Servicios S.A. cuenta con presencia en varias ciudades del territorio nacional:



Gráfica 1. Sucursales a nivel Nacional de Ventas y Servicios

Esta conformada por una Asamblea General de Accionistas, Gerencia General, Área de Operaciones, Administración y Talento Humano, Financiera, y Tecnología.

REFERENTE CONCEPTUAL

Hablar de recurso humano implica conocer referentes teóricos de algunos autores que retoman este tema. La administración de recursos humanos es: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos; reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2002 p. 9).

En 1909 Weber citado por Serrano (2005), explica que la historia de los procesos de administración de recursos humanos nació en el ámbito de la Administración y/o Ingeniería Industrial surgida de la Scientific Management de Friederick W. Taylor abriendo paso en el mundo empresarial con su gemela, la Psicología Industrial, acogiendo a su emblemática selección de personal por la interdisciplinaria y nueva Gestión de recursos Humanos, gran auge que tomó en vertientes antes no enfatizadas como la selección de directivos y la selección de talentos (*headhunting*), asociadas a un conjunto de novedosas concepciones y técnicas donde destacan los *Assessment Center* y la gestión de competencias.

La administración de recurso es:

Una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. La búsqueda continua de las empresas por mantener y optimizar el uso de estos recursos ha llevado a que la gestión del talento se estudie y se creen estrategias

para su optimización” (Chiavenato, 2007 p. 132).

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital, sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. Por ello conocer un poco de los procesos que se llevan a cabo, logran contextualizarnos un poco con la administración de los recursos humanos, según Gómez, Balkin & Cardy (1999), el reclutamiento y selección son parte de un mismo proceso: el suministro de Recurso Humano.

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización (Chiavenato, 2007).

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Para que la implantación de la Gestión por competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que se capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los

retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno (Patiño, 2006).

Dentro de la organización para lograr obtener los mejores perfiles de los candidatos en determinado puesto se ha generado una identificación de las competencias específicas para cada uno; para ello se define el término competencia retomando lo expuesto por Sladogna donde explica: “toda competencia es una síntesis de las experiencias que el sujeto ha logrado construir en el marco de su entorno vital amplio pasado y presente”, esto demuestra que las competencias son capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se manifiestan en una gran variedad de situaciones en los diversos ámbitos de la vida humana; personal y social (Sladogna 2000 p. 115).

Se entiende por Competencias el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias, se establecen normas de Competencia Laboral, las cuales indican: lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, y las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud (Patiño, 2006).

En el año 2004 Alles, relacionó la competencia como una sentencia que describe la demostración integrada de un agrupamiento de capacidades relacionadas y de actitudes observables y medibles en la ejecución de una tarea, esto hace referencia a que una competencia deberá ser observable para de esta manera ser identificada y

posteriormente ser evaluada.

Así mismo, en el 2006 Alles manifestó que una competencia puede ser vista como un talento puesto que comprende un conjunto de dotes intelectuales como un ingenio, capacidad, prudencia etc., por tanto el talento está reflejado en la relación que tiene una habilidad determinada con una tarea a realizar. Al utilizar un modelo basado en competencias lo que se pretende es encontrar que la persona que ocupe determinado puesto de trabajo sea la adecuada y apta permitiendo no solo determinar de una manera objetiva si alguien es competente o no, si tiene talento, sino también seleccionar, planificar y desarrollar en las organizaciones un recurso importante fundamentado en el capital humano.

Se ha escuchado mencionar el modelo por competencias, he aquí una pequeña definición de lo que significa; la gestión por competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. La instalación de un modelo de gestión por competencias supone un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento y le da importancia a aprender de su propia experiencia, en focalizarse, adquirir, almacenar y utilizar el propio conocimiento y de esta manera resolver problemas, anticipándose al mercado y adaptabilidad de la empresa. La gestión de competencias, nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso. Ahora se asume en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de recursos humanos y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la

cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teorías del conocimiento ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge además con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990 (Leboyer, 1997).

Este modelo de gestión de competencias se está imponiendo fuertemente, sobre todo en aquellas organizaciones de servicios con una fuerte orientación al cliente, como es el caso de las instituciones bancarias, financieras, educacionales y de transporte de carga, dado que permiten efectuar un seguimiento a las solicitudes de sus clientes con miras a responderlas con la mayor diligencia, identificando con prontitud el estado en que se encuentran; además este monitoreo se ha visto facilitado con el desarrollo, la masificación del acceso a internet tanto por parte de las empresas como de las personas, las aspiraciones de la sociedad moderna por alcanzar mayor transparencia y las mayores exigencias de rendición de cuentas (Laudon & Laudon, 1999).

Para instalar este modelo en la organización Ventas y Servicios S.A. (V y S) se tomó como referencia lo expuesto por Alles (2004) en la cual especifica que la metodología para implementar el modelo de gestión por competencias estaría compuesto inicialmente por la sensibilización, la definición de las competencias organizacionales, el análisis de los puestos de trabajo, la definición del perfil de competencias requeridas, la evaluación sistemática y la redefinición de perfiles.

En esta primera instancia la sensibilización busca comunicar al personal la importancia de la implementación del modelo de competencias, las fases en que esta

compuesta y la participación requerida de cada uno de los cargos dentro del proceso.

Para la definición de las competencias organizacionales se requiere del análisis del negocio su misión, visión y estrategias organizacionales, a partir de la misión se define el desempeño esperado de los Recursos Humanos que pertenecen a la organización determinando de esta manera las competencias genéricas. Estas competencias traducen el nivel de aspiración de las competencias que todo el personal de la organización deberá poseer. Esta fase se trabaja conjuntamente con la alta dirección y personal clave de cada área de la organización (Chiavenato, 2002).

En el análisis de los puestos de trabajo se busca identificar de cada cargo por medio de los análisis de las actividades, responsabilidades asignadas y resultados esperados, los conocimientos, actitudes y aptitudes que posea la persona para desempeñar el cargo.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada cargo y determinar en estas competencias el perfil en cada puesto de trabajo, lo que a su vez implica definir las competencias que deberá reunir las personas que ocupan los puestos para responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.

Los cambios constantes en la actividad empresarial y la modificación de los cargos por adición y disminución de funciones, se requiere que periódicamente se evalúen los perfiles para identificar qué cambios se les debe realizar y actualizarlos en cada momento en que se encuentre la organización.

El modelo de gestión por competencias facilita los procesos de recursos humanos; selección, capacitación, evaluación de desempeño, permitiendo evaluar el desempeño del personal por cumplimiento de objetivos y los resultados esperados para cada cargo. Todo el direccionamiento de los procesos de recurso se sintetizan en el siguiente orden de ideas, para dar inicio al proceso de contratación antes de seleccionar a los candidatos seleccionados el proceso de contratación se ha dividido en tres componentes; reclutamiento, selección y socialización (Alles, 2006).

Según Serrano define el reclutamiento como: “un proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo”. La empresa debe anunciar al mercado la disponibilidad del puesto y atraer a candidatos cualificados que lo soliciten. El mercado del que la empresa trata de atraer a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. Dicho de otra manera, la empresa puede buscar aspirantes dentro de la misma empresa, fuera de ella o en ambos lugares. La actividad de reclutamiento se enfoca exclusivamente hacia los candidatos que disponen de las cualificaciones mínimas para el puesto de trabajo. Las fuentes de reclutamiento más comunes se enuncian a continuación; convocatoria interna, contactar empleados que han laborando antiguamente en la empresa, publicación de anuncios en portales de internet y reclutamiento en Universidades (Serrano, 2005 p. 65).

La selección; es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo. El proceso incluye la determinación de las cualidades requeridas para el buen desempeño del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades. Las cualidades o competencias

específicas para desempeñar con eficacia el puesto de trabajo se basan en el análisis del puesto. La escogencia del mejor candidato se obtiene revisando las puntuaciones de los candidatos en diferentes pruebas y naturalmente las impresiones que los jefes inmediatos hayan tenido de ellos, en el caso de Ventas y Servicios, el director es quien decide a quién se le ofrecerá el puesto.

Y finalmente la socialización en la que incluye la integración de los nuevos empleados a la empresa y la campaña para la cual va a trabajar. Como medida útil se considera importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento.

Chiavenato (2007 p. 143) expone en su obra Gestión del talento humano alrededor de 7 Responsabilidades y objetivos del departamento de Recursos Humanos dentro de los cuales se destacan:

- Ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos y realizar la misión.
- Específicamente el área de recurso humano se consolida de acuerdo a los objetivos propios de cada organización.
- Proporcionar competitividad a la organización, en pocas palabras significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función del área es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar los clientes, socios y empleados.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, lo que responde a lo siguiente: “El propósito de la gestión de talento humano es construir y proteger el

más valioso patrimonio de la empresa; las personas” para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben, existiendo de esta manera un plan de capacitación claro, así como los instrumentos necesarios para medir el nivel de desempeño de cada empleado.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados, puesto que se ha comprobado que el trabajo es una de las principales fuentes de satisfacción personal y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan.

- Administrar el cambio, puesto que los cambios a nivel social, tecnológico, económico, cultural y político son constantes, esto genera de cierta manera en las personas, aprender a aceptar los cambios, lograr adaptarse a las nuevas condiciones, y de igual forma buscar estrategias que les permitan anticiparse a los futuros cambios.

- Desarrollar políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable.

- Toda actividad del área de recurso humano debe ser abierta, confiable y ética, las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse los derechos básicos.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, éste es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia en el trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para una toma de decisiones, evidenciándose un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas en el trabajo y horas significativas.

Todo lo anteriormente expuesto permite identificar la razón por la cual es imprescindible vincular este modelo de gestión por competencias en el mundo laboral, dado que al incorporar este tipo de modelo alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio, aumentando a su vez su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado. Las competencias son las unidades de conocimiento que

permiten operacionalizar la administración del capital humano, la administración adecuada de los activos que suponen las competencias, lo cual asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa, todos los puestos o cargos se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que todos los procesos alcancen el máximo desempeño. Para que alcance su máximo desempeño se genera un análisis del puesto, de esta manera se obtiene toda la información de un puesto de trabajo que pueda ser útil para el desempeño del mismo (Domingo, J. s.f.).

El área de talento humano debe contar con las descripciones de todos los cargos e idealmente mantener actualizados estas descripciones. La descripción del cargo será el instrumento que se utilizará para realizar su respectiva descripción, en el cual se enumeran las tareas y responsabilidades que lo conforman y que lo diferencian de los demás cargos Chiavenato (2007). Al realizar un análisis del puesto de trabajo conlleva un proceso de selección y síntesis de la información más destacada del puesto de trabajo, apoyando así los procesos de gestión humana.

METODOLOGÍA

Inicialmente se describe la población de intervención, luego los instrumentos utilizados y finalmente el procedimiento de las etapas desarrolladas durante el tiempo de realización de la pasantía.

Participantes: Empleados de Ventas y Servicios S.A. divididos por áreas de la siguiente manera:

| |
|----------------------------|
| ADMINISTRATIVO |
| 1 DIRECTOR REGIONAL |
| 1 ANALISTA OPERATIVO |
| 1 ANALISTA ADMINISTRATIVO |
| 1 ANALISTA TALENTO HUMANO |
| 2 APRENDIZ SENA |
| 1 PSICÓLOGO EN FORMACIÓN |
| OPERATIVO |
| BANCO DE OCCIDENTE |
| 1 SUPERVISOR |
| 9 ASESORES DE COBRANZA |
| 1 VISITADOR |
| BANCO DE BOGOTÁ |
| 1 SUPERVISOR DE COBRANZA |
| 3 ASESORES DE COBRANZA |
| CITIBANK |
| 1 SUPERVISOR DE COBRANZA |
| 3 ASESORES DE COBRANZA |
| AVVILLAS |
| 1 DOCUMENTADOR |
| 1 ASESOR TÉCNICO COMERCIAL |

Tabla 1. Personal total Ventas y Servicios S.A.

Personal convocado para realizar procesos de Selección en las campañas Banco de Occidente, Banco de Bogotá y Citibank para las cargos: Asesor de Cobranza – Asesor

Unidad de Localización-Analista de Talento Humano- Ejecutivo Junior Tarjeta de Crédito- Analista Comercial- Aprendiz Sena administrativo- Aprendiz Sena Tecnología- Supervisor de Cobranza.

Instrumentos: Como soporte para el desarrollo de los procesos se utilizaron los formatos diseñados por la organización; requisición de personal, entrevista de selección, verificación de referencias laborales y personales, dentro del proceso de selección se aplica 3 pruebas psicotécnicas; 16 PF, Valanti, Frases incompletas, manual de perfiles y descripción de cargos, se implementó la matriz metodológica para el desarrollo de las competencias específicas (Ver anexo1). A su vez se realizó entrevista no estructurada para plasmar las descripciones de las funciones de cargos y sus perfiles.

Procedimiento: Se inició realizando una implementación de los manuales de perfiles de los 7 cargos faltantes y se actualizó 3 perfiles del área de cobranza. Todo ello se llevó a cabo mediante la exploración de funciones de cada uno de los cargos dentro de la organización (Ver anexo 2).

Cada manual de funciones y descripción de cargos se describió de manera puntual, especificándose una a una las funciones, sub-funciones y los criterios de desempeño, de ahí se conectó los procedimientos donde participaba cada cargo; para ello se consultó con los jefes inmediatos y de igual forma se gestiono la búsqueda de las

competencias específicas para cada cargo basado en la matriz metodológica (Alles, 2004).

Toda la indagación de información se realizó por medio de una entrevista dirigida a los Jefes inmediatos y la Directora Regional, en el siguiente orden de ideas:

Se realizó una familiarización con la empresa, conociendo el organigrama, observando el desarrollo de cada cargo, identificando las competencias organizacionales de la empresa y todos los documentos que pueden ser de interés. Se elaboró un proyecto especificando el objetivo de la implementación de los manuales de funciones.

Se presenta el proyecto a la Directora de la empresa, para discutir su aprobación.

Se definen las funciones en cada cargo dentro de la empresa.

Se da paso a la elaboración de manuales de funciones.

Se reúnen a los jefes inmediatos y Directora Regional para analizar el estado de las funciones, de esta manera permite conocer que esta faltando y que se debe implementar.

Una vez aprobadas las funciones para cada cargo, se da paso a identificar las funciones específicas.

Se definen las competencias específicas

Se da paso a la elaboración de matriz de competencias.

Se entrega a la Directora Regional, Jefes inmediatos y Analista de talento humano los manuales de perfiles y descripción de cargos en el formato estipulado por la

empresa.

Se exponen los manuales y se presentan los criterios de evaluación, por medio de los cuales se podrán guiar al momento de realizar las evaluaciones de desempeño.

Por otro lado el procedimiento realizado para los procesos de selección son ejecutados en el siguiente orden:

Selección del personal:

Requisición de personal → Reclutamiento → convocatoria → entrevista → aplicación de pruebas psicotécnicas → verificación de referencias laborales y/o personales → selección del candidato → notificación del proceso a cada candidato → informe de la entrevista emitiendo un concepto para Jefes inmediatos.

Contratación del personal:

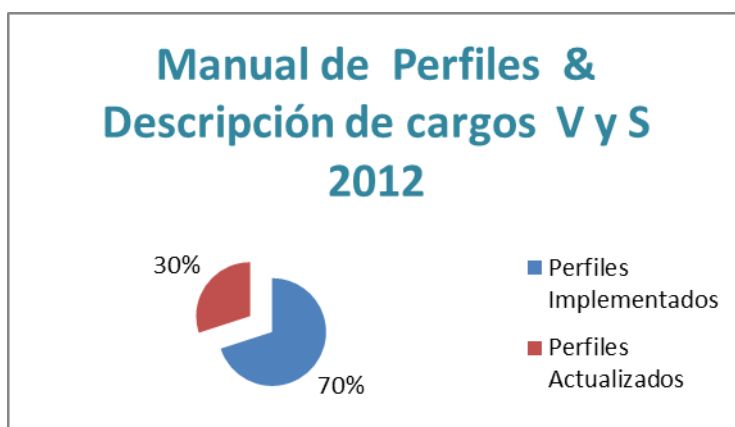
Seleccionado el candidato → se entrega un formato (lista de chequeo), donde se especifica los documentos que deberán llevar a la empresa → Recogen los documentos → Afiliaciones del personal a seguridad social (EPS, AFP, ARP, Caja de compensación, Seguro de Vida) y demás formatos del conducto regular de la empresa → Envío de documentación a Bogotá.

Desvinculación del personal:

Entrevista de retiro → Recibe la carta de renuncia → Recibe formato de Paz y Salvo

RESULTADOS

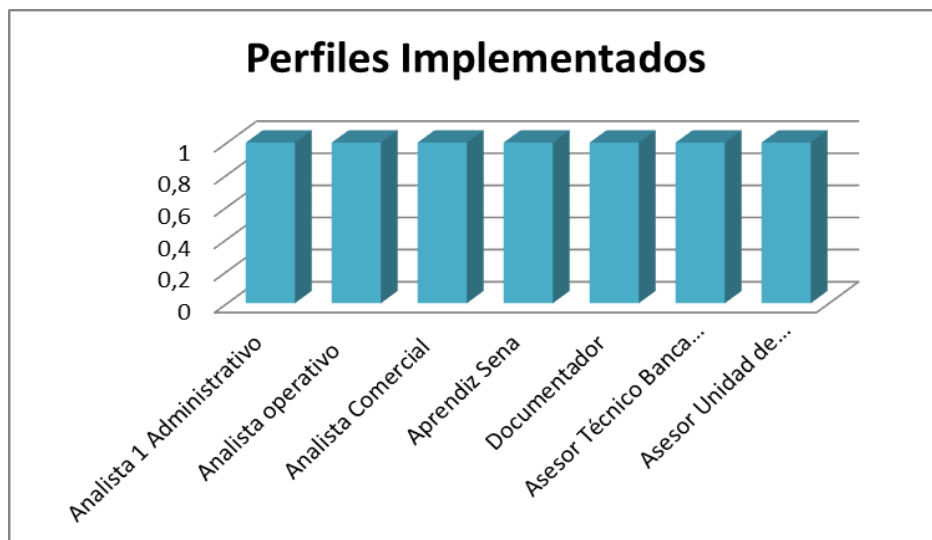
Mediante la revisión de los manuales y perfiles de cargo en Ventas y Servicios S.A. y con la colaboración de los Jefes inmediatos y Directora Regional, se logró actualizar la información para cada cargo existente en la empresa, tomando como referencia las funciones desempeñadas por cada empleado, los procedimientos inherentes a cada cargo, los aspectos relevantes como los conocimientos específicos, y las competencias específicas.



Gráfica 2. Manual de perfiles & descripción de cargos

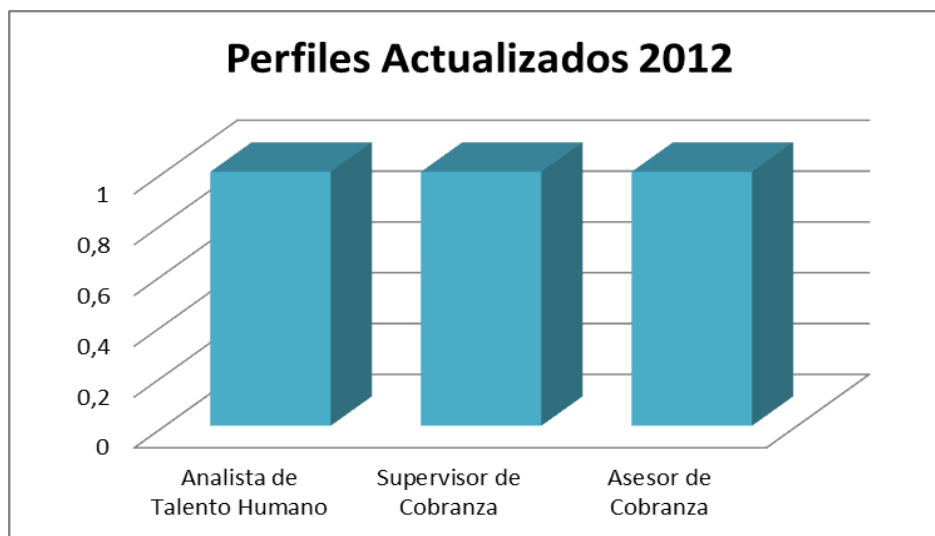
En la gráfica #2 aparece una descripción de la totalidad de los perfiles implementados y perfiles existentes a los cuales se les realizó una actualización.

A continuación se presenta una gráfica evidenciando el total de perfiles implementados y actualizados durante el período de desarrollo de la pasantía.



Gráfica 3. Total manual de perfiles de cargo implementados

La gráfica # 3 corresponde a una descripción total de los manuales de cargo implementados en el transcurso de tiempo de la pasantía.

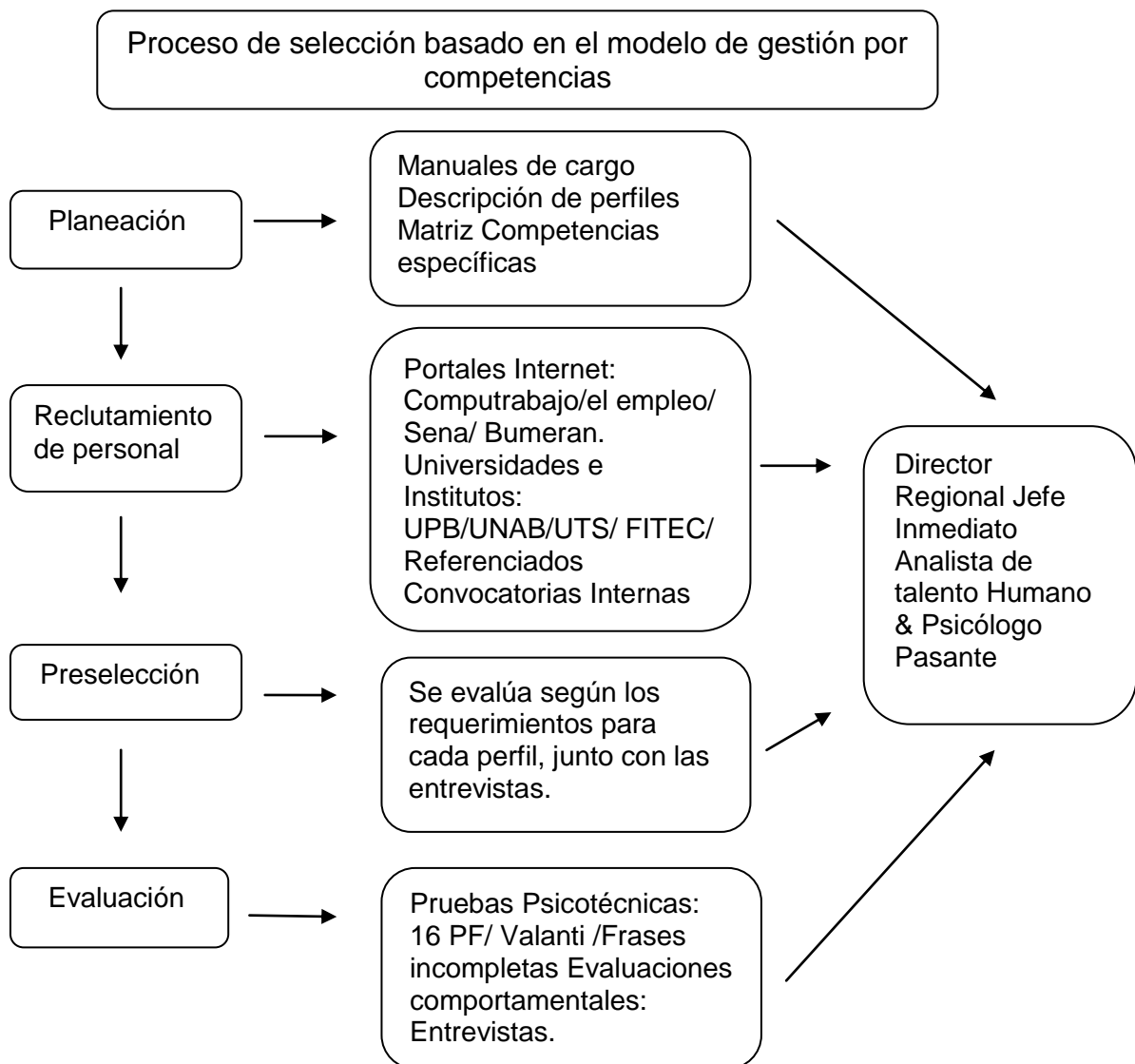


Gráfica 4. Total de manual de cargo actualizado

La gráfica # 4 describe los manuales de cargo que se actualizaron en el transcurso del 2012, en su totalidad fueron 3 manuales que existían previamente, pero que se debían actualizar. Como resultado de la actualización de los perfiles se lograron identificar algunas funciones que no estaban descritas en el manual y por lo tanto no se estaban

ejecutando, igualmente, se encontraron funciones estipuladas para algunos cargos que no pertenecían a la regional de Bucaramanga y que por ende debían ser cambiadas como correspondían en la regional.

De esta manera con la implementación de los perfiles de cargo, se permite ahora especificar los procedimientos en el proceso de selección, basados en el modelo de gestión por competencias:

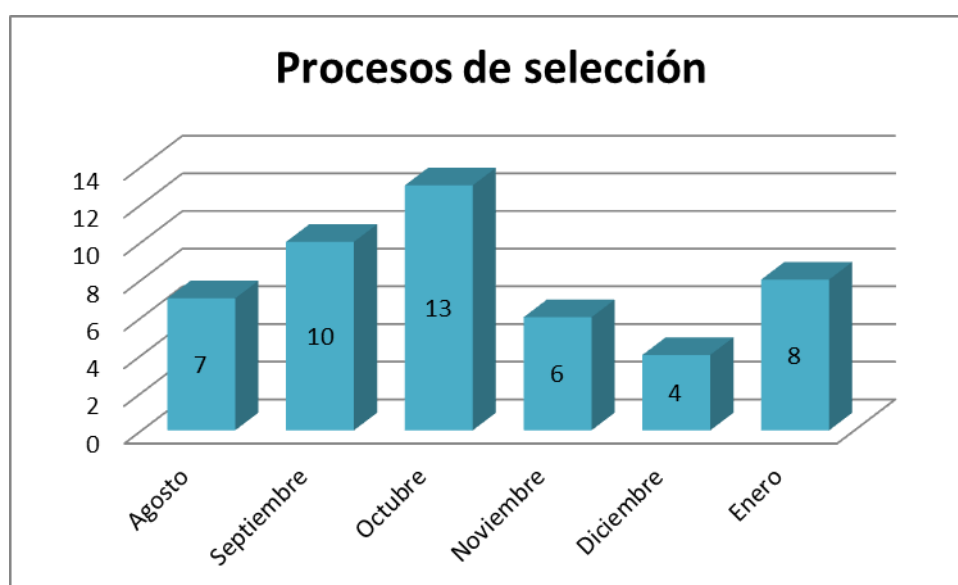


Gráfica 5. Proceso de selección basado en competencias

La gráfica #5 corresponde a la descripción global del proceso de selección, tomando

como referencia el modelo de gestión por competencias, explicando el seguimiento llevado a cabo para su consecución. Implementándose la planeación gracias a los manuales de perfiles, se consolida y complementa el modelo de gestión.

Durante el tiempo de desarrollo de la pasantía, el proceso de selección fue el proceso más reiterado, obteniéndose durante el mes cerca de 15 contrataciones, esto también dependía de las vacantes que solicitaban para Cúcuta, Sogamoso y Barrancabermeja.



Gráfica 6. Proceso de selección.

En la gráfica # 6 se representa el total de los procesos de selección realizados desde el mes de Agosto del 2011 hasta el mes de Enero del 2012.

Así mismo se convocó un total aproximado de 86 candidatos que se presentaron para las convocatorias de los cuales sólo el 56% se presentaron y continuaron con el proceso.

Dentro de las requisiciones que se reciben mensualmente, se encontró un mayor

porcentaje para el cargo; Asesor de Cobranza esto denota que de las 6 líneas especializadas; la línea más fuerte para la regional esta centralizada en la línea de cobranza. Así mismo, se reclutó personal en los siguientes cargos;

| CARGO | ÁREA-CAMPAÑA |
|---|---|
| ASESOR DE COBRANZA | BANCO DE OCCIDENTE- BANCO DE BOGOTÁ- CITIBANK |
| EJECUTIVO DE LIBRANZA | BANCO DE OCCIDENTE |
| EJECUTIVO JUNIOR TARJETA DE CRÉDITO | BANCO DE OCCIDENTE |
| EJECUTIVO JUNIOR CRÉDITO PERSONAL | BANCO DE OCCIDENTE |
| SUPERVISOR DE COBRANZA | CITIBANK |
| ANALISTA 1 ADMINISTRATIVO | ADMINISTRATIVO |
| ANALISTA 1 OPERATIVO | ADMINISTRATIVO |
| APRENDIZ SENA- TECNOLOGÍA- ADMINISTRATIVA | ADMINISTRATIVO |
| ANALISTA TALENTO HUMANO | TALENTO HUMANO |

Tabla 1. Total del personal contratado 2011-2012

La anterior tabla representa el personal que se reclutó y se contrató con mayor persistencia en el año 2011. Para cada uno de los cargos se llevó a cabo el proceso de selección basado en competencias especificado en párrafos anteriores, este modelo permitió realizar los procesos de una manera organizada y muy bien estructurada. La empresa Ventas y Servicios S.A. dentro de su organización interna posee formatos establecidos en la aplicación y evaluación de cada uno de los procesos; generando el desarrollo de competencias por parte del psicólogo pasante.

Cada uno de los procesos desarrollados implicó un enriquecimiento en

conocimientos organizacionales permitiendo poseer claridad en los criterios de evaluación, logrando evitar ciertos prejuicios personales y calificar erróneamente a los candidatos.

DISCUSIÓN

A nivel organizacional se logró revisar uno a uno los manuales de perfiles de Ventas y Servicios S.A., se determinó las competencias específicas para cada uno de los cargos, de igual forma se actualizó los perfiles para la regional de Bucaramanga y se apoyó los procesos de selección y contratación enmarcados por las políticas de la empresa, basados en el modelo de gestión por competencias, tal y como lo plantea Alles (2006). El proceso de selección al ser gestionado en forma adecuada muestra una herramienta de gran utilidad al momento de la escogencia del candidato. Una buena selección de personal es muy importante para todas las organizaciones, para poder llevarla a cabo, se gestionan ciertos filtros en la selección para ayudar a encontrar el candidato más idóneo. Los manuales de perfiles apoyan esta tarea, dado que se identifican los conocimientos específicos que deberá poseer de acuerdo al perfil de cada cargo, al implementar una planeación en este tipo de procedimientos se orienta al departamento o área a agilizar el proceso e incorporar candidatos más aptos para la organización.

Al momento de implementar los manuales faltantes dentro de la organización se pudo notar que varias de las funciones que poseía un cargo eran ejecutadas por otro, o en su falencia no se ejecutaban, uno de las ventajas al revisar los perfiles.

Todo esto permite reconocer a las competencias como herramientas de gestión en el área de Recursos Humanos, dado que si se cuenta con la capacidad de identificar tales características y definir las en términos de conducta, se podrá obtener una

referencia útil para seleccionar capital humano competitivo y productivo, que logre contribuir a la organización (Dirube, 2004, p.20).

Tomando en cuenta que la gestión por competencias es una herramienta útil, se retoma lo expuesto por Alles (2006) en el cual menciona que este modelo comprende una serie de procesos que se relacionan con los miembros de la organización y cuyo propósito es alinearlos a los objetivos empresariales aplicados a todos los sub-sistemas del área de talento humano como lo son: selección, desempeño y desarrollo de los cuales se retoman como objetivos dentro de la formulación de objetivos en este proyecto, como lo es la implementación de los manuales de perfiles permitiendo que el empleado conozca sus funciones y responsabilidades correspondientes a su cargo para lograr cumplir con los objetivos empresariales, todo ello logró un posicionamiento del área de talento humano apoyando las gestiones del área, apuntando al logro para una mejor productividad.

CONCLUSIONES

El proyecto enfocado a implementar los manuales de perfiles, fortaleció los procesos básicos de la gestión del talento humano. Los procesos al ser manejados bajo el modelo por competencias apoya la escogencia de los mejores candidatos, y el desempeño de los mismos.

Durante el tiempo que se implementaron los 10 manuales, se evidenciaron funciones faltantes en varios de los cargos como es el caso del Auxiliar operativo y Auxiliar administrativo, de esta forma se pudo actualizar dichos perfiles enfocándose solamente en las funciones que debía ejecutar en cada cargo.

Gracias a la actualización de los 3 manuales; analista de talento humano, asesor de cobranza y supervisor de cobranza, se especificaron las funciones que aplicaban solamente para la regional de Bucaramanga, generando de esta forma organización frente a estos perfiles.

Al implementar los manuales de cargos se evidencia mayor organización dentro de la empresa, dado que cuando inicia un nuevo empleado y se realiza la inducción a su nuevo puesto de trabajo; estos manuales facilitan al analista a la hora de especificarle al ocupante las responsabilidades que deberá cumplir dentro de la organización, las competencias mínimas que deberá poseer para realizar las funciones, además de especificar los horarios, la experiencia requerida, los cargos que le reportan y a quienes deberá reportarle según la línea de mando en la organización.

Para reclutar la información previa de las funciones de cada cargo se evidenciaron ciertas limitaciones, sin embargo a medida que se logró avanzar se obtuvo la colaboración necesaria para su ejecución dado que gran parte de los jefes inmediatos de cargos faltantes laboran desde la sede principal en Bogotá, por lo tanto el tiempo esperado para su debida culminación fue un poco lenta, todos los acontecimientos y experiencias ayudan a implementar estrategias adaptables para superar los pequeños conflictos y/o contratiempos dentro y fuera de las organizaciones.

Se puede afirmar que se consiguió el objetivo principal del proyecto, enfocado en la implementación del modelo por competencias identificando las competencias específicas para cada puesto de trabajo, todo ello apoyado en la ejecución de los objetivos específicos.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Se recomienda revisar las funciones de cada cargo con el fin de actualizar los manuales de funciones y descripción de cargos, de acuerdo a las modificaciones exigidas por el puesto de trabajo, dado que es una guía al momento de seleccionar el perfil del candidato.

Se sugiere que durante la implementación de los perfiles se tenga en cuenta las competencias específicas para cada puesto de trabajo; éstas deben derivarse según las funciones en cada área, y deben ser modificadas si se llegase a evidenciar algún cambio en las funciones.

Importante tener en cuenta; durante el tiempo que se utilice para la recopilación de la información de cada función en el puesto de trabajo, se genere mediante la observación directa junto con entrevista, es decir cuando el empleado nos explique sus funciones y responsabilidades que pueda ir explicando cómo realiza sus funciones, que herramientas utiliza, etc. Así mismo cuando se finalice su recopilación y se ha adecuado dicha información se contextualice mediante reuniones con jefes inmediatos para corroborar dicha información.

Se espera que se logre el desarrollo pleno y constante del apoyo en los recursos humanos, teniendo en cuenta que el talento humano es de vital importancia en cada Organización.

De manera global, se propone que se efectúen capacitaciones periódicamente para todo el personal de Ventas y Servicios S.A. lo cual se constituye un elemento de suprema importancia para que se logren los objetivos organizacionales.

LISTA DE REFERENCIAS


- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Carbó, P. (1999). *Manual de Psicología aplicada a la empresa: Psicología de la organización*. Buenos Aires: Granica
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Descripción y análisis de puestos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Domingo, J. (s.f.). Modelos de gestión por competencias. Recuperado el 10 de Enero de 2012 en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-gc/00240dode1.pdf>
- Dirube, L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Barcelona: Gestión 2000- Epise.
- Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (1999). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Laudon, K & Laudon J (1999) *Essentials of management information systems*. New Jersey: Prentice Hall
- Levoyer, C. (1997) *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000
- Patiño, B. (2006). *Gestión por competencias*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Disponible en la base de datos Sinab (658.4).

Schneider, B. (2004). *Outsourcing: La herramienta en gestión que revoluciona el Mundo de los negocios*. Colombia: Norma.

Serrano, G. (2005). *Administración de personal: Un desafío estratégico*. Colombia: McGraw Hill.

Sladogna, M. (2000). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires: Astrea

Formato 2. Entrevista de Selección


| | | | | | |
|---|--------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------|--|
|  | | ENTREVISTA DE SELECCIÓN | | Versión: 00 | |
| | | | | Fecha de emisión: 15/04/2011 | |
| Tipo de Proceso: Boposte | Proceso: Selección de Personal | Responsable: Coordinador de Talento Humano | | Página 1 de 1 | |
| Localización: Oficina de Selección y Desarrollo | | | Clasificación de Información: Interna | | |

| | | | |
|---|--|--|-----------------------|
| FECHA: (TRABAJO ANTES EN ESTA EMPRESA?) SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> FECHA: _____ | | REMITIDO POR: (TIENE FAMILIARES QUE TRABAJEN EN ESTA EMPRESA?) SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NOMBRE: _____ | |
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | |
| NOMBRE COMPLETO _____ | | CÉDULA _____ | |
| EDAD _____ | FECHA DE NACIMIENTO DIA _____ MES _____ AÑO _____ | ESTADO CIVIL _____ | NUMERO DE HIJOS _____ |
| ANTECEDENTES MÉDICOS | | | |
| (SUFRE DE ALGUNA ENFERMEDAD?) SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (CUAL?) _____ E.P.S. _____ | | | |
| (EN ACTUALIDAD CONSUME ALGUN MEDICAMENTO?) SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> FONDO DE PENSIONES _____ | | | |
| INFORMACIÓN ACADÉMICA | | | |
| BACHILLER <input type="checkbox"/> | | TÉCNICO <input type="checkbox"/> | |
| TECNOLÓGICO <input type="checkbox"/> | | UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> | |
| CARRERA: _____ SEMESTRE: _____ HORARIO: _____ | | | |
| INSTITUCIÓN: _____ | | | |
| INFORMACIÓN FAMILIAR | | | |
| CUALES SON LOS PRINCIPALES VALORES DE SU FAMILIA _____ | | | |
| QUE METAS TIENEN COMO FAMILIA _____ | | | |
| AUTOCÓNCEPTO Y PROYECTO DE VIDA | | | |
| HABILIDADES, COMPETENCIAS Y ASPECTOS POR MEJORAR _____ | | | |
| PROYECTO DE VIDA _____ | | | |
| EXPERIENCIA LABORAL ÚLTIMO CARGO | | | |
| EMPRESA _____ | CARGO _____ | SALARIO _____ | FECHA DE RETIRO _____ |
| MOTIVO DE RETIRO _____ | | FECHA DE INGRESO _____ | FECHA DE RETIRO _____ |
| FUNCIONES DESEMPEÑADAS: _____ | | | |
| NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ | | TELÉFONO: _____ | EXT: _____ |

| | |
|-------------------------------------|--|
| RESUMEN PROCESO DE SELECCIÓN | |
| INFORME DE LA ENTREVISTA _____ | |
| OBSERVACIONES Y/O CONCEPTO _____ | |
| _____ | |

RESPONSABLE: _____

Formato 3.Verificación de referencia laboral

| | | | | | |
|--|--|--|----------------|--|------------------|
|  | | VERIFICACION DE REFERENCIA LABORAL | | Versión: 00 Fecha de emisión: 15/04/2011 | |
| Tipo de Proceso : Soport | | Proceso : Selección de Personal | | Responsable: Coordinador de Talento Humano | |
| Localización: Oficina de Selección y Desarrollo | | Clasificación de información: Interna | | Página 1 de 1 | |
| FECHA DE VERIFICACIÓN: | | | | | |
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| NOMBRE DEL CANDIDATO: | | | | | |
| C.C.: | | CARGO A OCUPAR: | | | |
| INFORMACIÓN LABORAL | | | | | |
| EMPRESA: | | | | | |
| ACTIVIDAD ECONÓMICA: | | | | | |
| TELÉFONOS: | | TOTAL TIEMPO LABORADO: | | | |
| FECHA INGRESO DEL CANDIDATO: | | FECHA RETIRO DEL CANDIDATO: | | | |
| ÚLTIMO CARGO DESEMPEÑADO: | | ÚLTIMO SALARIO: \$ | | | |
| MOTIVO DEL RETIRO | | | | | |
| VOLUNTARIO <input type="checkbox"/> | | TEMPORAL <input type="checkbox"/> | | TÉRMINO FIJO <input type="checkbox"/> | |
| CANCELACIÓN CON JUSTA CAUSA <input type="checkbox"/> | | CANCELACIÓN SIN JUSTA CAUSA <input type="checkbox"/> | | LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA <input type="checkbox"/> | |
| | | | | ACTUAL <input type="checkbox"/> | |
| OTROS MOTIVOS: | | | | | |
| FUNCIONARIO QUE SUMINISTRA LA INFORMACIÓN: | | | | | |
| CARGO: | | | | | |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | | | | | |
| ASPECTOS | | NIVEL OBSERVADO | | | |
| | | BAJO | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
| Calidad del trabajo | | | | | |
| Eficiencia | | | | | |
| Colaboración | | | | | |
| Eficiencia | | | | | |
| Colaboración | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | |
| Actitud hacia el trabajo | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | |
| Relaciones interpersonales con subalternos | | | | | |
| Relaciones interpersonales con superiores | | | | | |
| Relaciones interpersonales con compañeros | | | | | |
| Capacidad de adaptación al medio laboral | | | | | |
| Confiabilidad para el manejo de documentos, valores e información | | | | | |
| Puntualidad | | | | | |
| El candidato presentó ausentismo? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Cuál? | | | | | |
| Si tuviera la oportunidad lo volvería a contratar? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Por qué? | | | | | |
| OBSERVACIONES: | | | | | |
| | | | | | |
| RESPONSABLE DEL INFORME | | | | | |

Formato 4. Cuestionario Valanti



Cuestionario

| | | | | |
|-----------|------------|----------|---------------|-------|
| Nombre: | Edad: | Sexo: | Hombre | Mujer |
| Ciudad: | Ocupación: | Empresa: | | |
| Estudios: | Secundaria | Técnico | Universitario | Otro: |

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, según la importancia que usted le da a cada frase en su vida personal. Las únicas opciones de respuesta son: 3-0, 0-3, 2-1, 1-2. Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| 1 | Muestro dedicación a las personas que amo | | | Actúo con perseverancia |
| 2 | Soy tolerante | | | Prefiero actuar con ética |
| 3 | Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido" | | | Me siento una persona digna |
| 4 | Logro buena concentración mental | | | Perdono todas las ofensas de cualquier persona |
| 5 | Normalmente razono mucho | | | Me destaco por el liderazgo en mis acciones |
| 6 | Pleno con integridad | | | Me coloco objetivos y metas en mi vida personal |
| 7 | Soy una persona de iniciativa | | | En mi trabajo normalmente soy curioso |
| 8 | Doy amor | | | Para pensar hago síntesis de las distintas ideas |
| 9 | Me siento en calma | | | Pleno con veracidad |

Segunda parte

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, para la frase más inaceptable, según su juicio. El puntaje más alto, será para la frase que indique lo peor. Las

únicas opciones de respuesta son:

3-0, 0-3, 2-1, 1-2

Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 10 | Irrespetar la propiedad | | | Sentir inquietud |
| 11 | Ser irresponsable | | | Ser desconsiderado hacia cualquier persona |
| 12 | Caer en contradicciones al pensar | | | Sentir intolerancia |
| 13 | Ser violento | | | Actuar con cobardía |
| 14 | Sentirse presumido | | | Generar divisiones y discordia entre los seres humanos |
| 15 | Ser cruel | | | Sentir ira |
| 16 | Pensar con confusión | | | Tener odio en el corazón |
| 17 | Decir blasfemias | | | Ser escandaloso |
| 18 | Crear desigualdades entre los seres humanos | | | Apasionarse por una idea |
| 19 | Sentirse inconstante | | | Crear rivalidad hacia otros |
| 20 | Pensamientos irracionales | | | Traicionar a un desconocido |
| 21 | Ostentar las riquezas materiales | | | Sentirse infeliz |
| 22 | Entorpecer la cooperación entre los seres humanos | | | La maldad |
| 23 | Odiar a cualquier ser de la naturaleza | | | Hacer distinciones entre las personas |
| 24 | Sentirse intranquilo | | | Ser infiel |
| 25 | Tener la mente dispersa | | | Mostrar apatía al pensar |
| 26 | La injusticia | | | Sentirse angustiado |
| 27 | Vengarse de los que odian a todo el mundo | | | Vengarse del que hace daño a un familiar |
| 28 | Usar abusivamente el poder | | | Distraerse |
| 29 | Ser desagradecido con los que ayudan | | | Ser egoísta con todos |
| 30 | Cualquier forma de irrespeto | | | Odiar |

© 1997, 2003, E. Octavio Escobar, octavioescobar@gmail.com

Reproducción prohibida. El propietario de la obra podrá interponer acciones legales por violación de derecho de propiedad intelectual.

Anexo 2. Ver anexo medio magnético.