

**ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y
ORIENTACIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
KOBIA COLOMBIA**

Yury Vanessa Peñaloza Martínez

256075

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2020

**ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y
ORIENTACIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
KOBIA COLOMBIA**

Yury Vanessa Peñaloza Martínez

256075

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

PSICÓLOGA

Director del Proyecto

Diana Lyzeth Carreño Arango

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2020

Tabla de Contenido

Capítulo 1	
Generalidades de le empresa.....	10
Capítulo 2	
Diagnóstico de la empresa	12
Capítulo 3	
Delimitación del problema.....	13
Capítulo 4	
Justificación	14
Capítulo 5	
Objetivo general	16
Objetivo específico	16
Capítulo 6	
Marco Teórico	17
Capítulo 7	
Metodología	23
Participantes	23
Instrumentos	23
Procedimiento	25
Capítulo 8	
Resultados	26
Discusión	34
Capítulo 9	
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Referencias	39
Anexos	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Consulta de información sobre los procesos de selección de personal de la empresa.	25
Tabla 2. Estructuración del proceso de selección de personal.	26
Tabla 3. Manual de funciones y perfiles de cargo para asistente de ventas, auxiliares de bodega y conductores.	27
Tabla 4. Distribución de la población en función del género.	28
Tabla 5. Distribución de la población en función del lugar de residencia de los candidatos	28
Tabla 6. Distribución de la población en función a los cargos aplicados.	30
Tabla 7. Distribución de la población de acuerdo a la etapa del proceso de selección.	31
Tabla 8. Distribución de la población de acuerdo al estado actual del candidato.	32

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Perfil de cargo Asistente de Ventas.
Anexo 2. Perfil de cargo Auxiliares de Bodega y Conductores.
Anexo 3. Perfil de Cargo Auxiliares de Bodega Picking.
Anexo 4. Perfil de cargo Auxiliares de Bodega Recibo.
Anexo 5. Organigrama de la Empresa Koba Colombia.
Anexo 6. Formato de entrevista Jefe de Zona.
Anexo 7. Formato de Entrevista Auxiliares de Bodega y Conductores.
Anexo 8. Formato de Entrevista Asistente de Ventas.

Anexo 9. Formato de Entrevista Auxiliares de Bodega.

Anexo 10. Formato de Entrevista Gerente Logístico.

Anexo 11. Formato de Entrevista Jefe de Despachos.

Anexo 12. Formato de Entrevista Analista Informático.

Anexo 13. Actividad Satélite Encuesta Clima Organizacional

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y ORIENTACIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA KOPA COLOMBIA

AUTOR(ES): Yury Vanessa Peñaloza

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Diana Lyzeth Carreño Arango

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo estructurar el proceso de selección de personal empleado por la empresa Koba Colombia. Para esto se realizó una revisión del proceso de selección de la empresa indagando con 8 miembros del personal encargado sobre los mecanismos de selección de personal previamente usados. Posteriormente se estructuró un proceso de selección encaminado a la gestión del talento humano, construyendo el perfil de cada cargo y el manual de funciones respectivo en adición de una entrevista semi estructurada según el cargo, incorporando pruebas psicotécnicas como el 16 PF, el Wartegg y el TMMS-2. Haciendo uso de esta estructura fueron contratadas 361 personas. Se concluye que la estructuración del proceso de selección permite un reclutamiento más eficaz a personal que cumplan las condiciones requeridas para ejercer el cargo.

**PALABRAS
CLAVE:**

Selección de personal, reclutamiento, psicología organizacional

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITULO: Structuration of the personnel selection process and human talent management orientation on Koba Colombia Enterprise.

AUTOR(ES): Yury Vanessa Peñaloza

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Diana Lyzeth Carreño Arango

Abstract

The present investigation had as an objective to structure the personnel selection process by the Koba Colombia enterprise. To accomplish this a personnel selection process revision was made by consulting 8 members of the personnel in charge of personnel selection. After that, the selection process was structured routed to human talent management, constructing a profile for each job and the correspondent function handbook, in addition of a semi structured interview depending on the charge, while incorporating psychological test like the 16 PF, the Wartegg and the TMMS-24. 361 new workers were hired using this structure. It is concluded that the structuration of the personnel selection process allows a more effective recluiment of people that fulfillthe conditions required for the job.

PALABRAS CLAVE:

Personnel selection, recruitment, organizational psychology,

Introducción

La selección de personal es un tema vital para las organizaciones en la actualidad, pues el tener el personal adecuado en un cargo puede ser una importante diferencia a nivel del cumplimiento de las funciones ejecutivas de los miembros de la empresa y por lo tanto la productividad y la eficiencia de sus trabajadores (Camargo, 2014). La selección de personal, para Nebot (1999, p.13) se puede definir como un proceso mediante el cual la persona idónea es escogida para ocupar determinado cargo laboral. La optimización de este proceso ha mostrado grandes beneficios para las organizaciones debido a que permite incorporar empleados que den el mayor rendimiento en el cargo (Salgado y Moscoso, 2008).

Con este fin, autores como Montoya (2002) han propuesto una serie de pasos que toman lugar antes de iniciar el proceso de selección, realizando el análisis y la descripción del cargo con el fin de orientar el proceso de búsqueda del mejor candidato teniendo en cuenta las funciones a realizar en determinado cargo laboral. Además de un adecuado análisis del cargo, otras herramientas como las entrevistas (Díaz-Bravo, Martínez-Hernández, Torruco-García y Valera-Ruíz, 2013) y las pruebas psicométricas (Molina, 2017), las cuales en conjunto pueden brindar un perfil bastante del candidato con el fin de poder compararlo con las necesidades del cargo. El uso adecuado de estos instrumentos puede sumar fiabilidad al proceso de selección de personal, resultando en un beneficio para la organización.

Dado lo anterior, el presente trabajo se centra en realizar una reestructuración acerca de los procesos de selección que se han venido desarrollando en la empresa Koba

Colombia S.A.S. Es importante destacar que dicho trabajo se llevó a cabo con el fin de dar lugar a un mejoramiento en el proceso de selección del talento humano, cuyo objetivo es garantizar la calidad del reclutamiento y lo cual se pueda ver reflejado en la permanencia y buen desempeño de los integrantes de la organización. Así mismo, cabe resaltar que, mediante el trabajo realizado, fue posible crear los respectivos perfiles para los cargos que rotan con más frecuencia en la empresa. Adicionalmente, también se diseñó y estructuró el formato de entrevista para los aspirantes y se creó el organigrama de la empresa en aras de brindar y procurar la optimización de los procesos de selección de los empleados.

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

La historia de la empresa KOBIA COLOMBIA S.A.S se remonta al año 2009 en el cual se constituye bajo el nombre de tiendas D1 con 6 sedes iniciales en Antioquia. Actualmente cuenta con tiendas en departamentos como Boyacá, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Costa, Quindío, Risaralda, Santander y Valle del Cauca.

Tiendas D1 ofrece productos de consumo diario, nacionales e importados, con garantía de frescura respaldada por la cercanía entre los centros de distribución y nuestros locales, y la promesa de devolución incondicional del dinero o cambio del producto cuando no satisfaga las expectativas del cliente.

Actualmente, D1 hace presencia en Colombia con más de 1000 tiendas a nivel nacional. Son reconocidos por ofrecer productos de alta calidad a bajos precios, gracias a una política de reducción de gastos y costos que van desde la logística hasta las decoraciones, empaques y exhibición de los productos en las tiendas.

Es importante mencionar que el crecimiento sostenible de la empresa ha sido posible gracias al compromiso tanto de empleados como de clientes. Koba cuenta, actualmente, con más de 7.500 empleados, de los cuales el 50% son mujeres. Promovemos la inclusión a través de la vinculación de personas con limitaciones físicas y cognitivas, proporcionándoles oportunidades de empleo competitivas.

La operación de las tiendas D1 se desarrolla mitigado el impacto ambiental, a través de la eficiencia logística. El modelo de eficiencia energética en tiendas y centros de distribución ha permitido extender la conciencia ambiental al consumidor final, a través de

la reutilización de empaque de cartón y plástico de los productos de las tiendas, y el fomento de la utilización de bolsas reutilizables en lugar de bolsas plásticas.

Capítulo 2

Diagnóstico de la Empresa

Para el desarrollo del presente trabajo de pasantía, no se realizó un diagnóstico específicamente, puesto que las necesidades y funciones a realizar fueron identificadas previamente y manifestadas desde el inicio por la empresa y el Jefe inmediato correspondiente. Resulta pertinente señalar que la identificación de las necesidades empresariales tuvo en cuenta las distintas áreas y procesos que componen la organización dado el alto índice de rotación de personal. Así mismo, cabe resaltar que la atención de la necesidad previamente identificada permite mejorar el sistema de selección de personal, por lo cual se diseñó a partir de esto el programa de trabajo aquí documentado.

Capítulo 3

Delimitación del Problema

En la empresa Koba Colombia se realiza de manera frecuente reclutamiento y selección para gran cantidad de cargos operativos, sin embargo, no existe hasta el momento una estructuración de dicho proceso, por lo que se hace evidente la necesidad de trabajar en ello. Dentro de lo que se pudo observar en la empresa, el proceso de selección de personal cuenta con una serie de falencias que han llevado a que continuamente haya gran rotación en los cargos como: asistentes de ventas, auxiliares de bodega y auxiliares de bodega y conductores.

Es a partir de esto que se propone el presente plan de trabajo con el fin de dar cumplimiento a la estructuración del proceso de selección de personal y por ende favorecer a la organización y permanencia de los empleados en la compañía.

Capítulo 4

Justificación

Aun cuando el proceso de selección del personal es un asunto que cobra tanta importancia y exigencia en su calidad para garantizar la calidad del proceso y el buen funcionamiento de la organización, existen empresas cuyo proceso de selección del talento humano se lleva a cabo más por influencias personales y sociales que por seguir la transparencia y rigurosidad del proceso. Naranjo (2012), señala en su trabajo que en algunas empresas de la ciudad de Barranquilla es común toparse con procesos de contratación basados en relaciones de amistad y recomendaciones más que por la evaluación y adecuación de los perfiles del cargo, lo que conlleva a generar inconformidad y desconfianza de parte de los aspirantes.

Otros autores como Fernández (2005) indican que la gestión y selección del talento humano ha demostrado ser eficaz y confiable logrando integrarse además con los procesos, estrategias y consecución de los objetivos empresariales. De manera similar, Morales (2008) afirma que el proceso de selección da lugar a la implantación de una nueva forma de dirección organizacional que permite administrar el recurso humano de forma integral y efectiva.

Así mismo, autores como Prieto (2013) han indicado que modelos de gestión del talento humano pueden resultar efectivos para aumentar la motivación y satisfacción laboral y disminuir la rotación. La rotación es definida por Chiavenato (2000, p. 16) como ‘el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia afuera’ y ha mostrado ser causa de políticas organizacionales, como la administración del personal

y las condiciones del empleo; así como de factores motivacionales como la remuneración y el reconocimiento (González, 2006) y causas relacionadas con la cultura organizacional como el estilo de liderazgo y el estrés que se maneja en el cargo ocupado dentro de la organización (Cubillos, Londoño y Reyes, 2017). Otros autores como Abreu, Badii y Flores (2008) indican que, las causas de abandono del cargo laboral y que aumentan la rotación que están más expuestas a una gestión ineficiente del talento humano son aquellas relacionadas con los motivos personales de los empleados y por motivos laborales.

A pesar de que la rotación de personal sea algo natural dentro de las organizaciones, el aumento desmedido de la rotación puede afectar negativamente el lucro y la rentabilidad dentro de la empresa (Galindo, 2017) (Mendoza, 2003), así como su crecimiento y estabilidad (Carrera, González, González y Ortiz, 2018) por lo que tomar medidas que retengan el personal, así como la realización de un proceso adecuado y riguroso del personal representa un gran beneficio económico para las compañías.

Con base en lo anterior, es pertinente mencionar que en la empresa Koba Colombia, donde constantemente se están realizando procesos de selección de personal no existe aún una estructura que oriente este procedimiento y permita por tanto mejores resultados organizacionales en términos de la vinculación laboral, la permanencia del recurso humano y el óptimo desempeño de los colaboradores internos. Teniendo en cuenta esto, se propone este trabajo con el fin de revisar el proceso de selección de personal, estructurándolo y orientándolo hacia el modelo adecuado, de forma que esto permita no solo la creación de los perfiles y manuales del cargo, sino un mejor funcionamiento de la organización.

Capítulo 5

Objetivos

General

Estructurar el proceso de selección de personal empleado por la empresa Koba Colombia.

Específicos

Revisar el proceso de selección de personal empleado por la empresa Koba Colombia para la contratación en los diferentes cargos.

Estructurar el proceso de selección de personal hacia la gestión del talento humano.

Construir los perfiles de cada cargo y diseñar el respectivo manual de funciones en la empresa Koba Colombia.

Capítulo 6

Marco Teórico

En la actualidad son muchas las empresas que realizan selección de personal desde el área de gestión de talento humano para el mejoramiento de este. Sin embargo, el no tener una estructuración o un proceso adecuado puede entorpecer y llevar a elegir a la persona menos idónea para el cargo asignado. Ahora bien, cuando hablamos de selección de personal hacemos referencia a “un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar a la persona adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (Nebot, 1999, p. 13). Es por lo anterior, que se hace necesario implementar el concepto de selección de personal en las empresas dado que a través de esta medida se puede optimizar la efectividad de los procesos de gestión permitiendo la integración de empleados de alto rendimiento (Salgado y Moscoso, 2008).

Al hablar de selección de personal, se hace referencia a un proceso que hace parte de la gestión humana o talento humano de la organización, lo que representa una estrategia importante en relación con el óptimo desarrollo de la empresa. Giraldo (2013), define el talento humano como una serie de programas que buscan mejorar el rendimiento y aumentar la productividad de los empleados por medio de mecanismos como la planeación de proyectos de vida, entre otras. Por otra parte, Chiavenato (2002), señala que el área de gestión o talento humano de una empresa se enfoca en la generación de estrategias que contribuyen al valor de la organización, y por ende de los procesos que aportan a dicho fin como es la selección de personal, formación, bienestar, etc.

Ahora bien, hablando del proceso de selección, son varios los autores que se han referido al concepto, adoptando definiciones anteriores y complementándolas con los resultados de sus respectivos trabajos. Blum (citado en Atalaya, 2011), afirma que el proceso de selección implica escoger a la persona adecuada para la contratación y por consiguiente no puede ser un proceso aleatorio y sin estructura poniendo en riesgo la eficiencia del proceso.

Adicionalmente, Chiavenato (2000) señala que el proceso de selección debe ser un medio para la consecución de los objetivos de la empresa y lo define como una serie de etapas que deben desarrollarse de forma clara entre las cuales se incluyen desde la solicitud del cargo hasta la entrevista final para la contratación e inducción del personal. Lo anterior significa entonces que dentro de la selección del recurso humano de la organización se deben incluir fases tales como la definición del perfil, el reclutamiento, las entrevistas y técnicas de selección y la elaboración de los respectivos informes.

Por otra parte, Peña (1993), manifiesta que el proceso de selección de personal es de vital importancia en la organización puesto que brinda información relevante en lo que respecta al cubrimiento de cada puesto y permite ejecutar planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Esto da lugar a la precisión y conducción del proceso de selección lógica y ordenada del proceso de selección dando como resultado final una forma ideal del proceso de selección que además contribuye al logro de una mayor productividad y por tanto de los objetivos organizacionales que facilitan el éxito de la empresa.

Con relación a los procesos de selección distintos autores han indagado en el tema llegando a importantes conclusiones que dan cuenta de la importancia de la estructuración del proceso de selección del talento humano en la organización.

Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015) realizaron un estudio en organizaciones españolas cuyo fin fue analizar el uso de instrumentos de selección, en el que encontraron que la mayoría de pequeñas y medianas empresas utilizan entrevista sin estructura y otros métodos de baja confiabilidad por lo que sugiere que en el los proceso de selección y la gestión de recursos humanos las empresas generen conciencia sobre la importancia de emplear herramientas fiables y validas que contribuyan al incremento de la utilidad económica de sus procesos de selección y a la objetividad de estos.

Por otra parte, Gonzales, Marrios, Gallego, López y Restrepo (2016) hicieron una investigación en Medellín con 12 empresas antioqueñas sobre las practicas exitosas de gerencia del talento humano en distintas áreas y sectores en donde encontraron que el 33% de dichas empresas no contaban con un departamento de gestión humana formal y el 46% de las empresas abordadas realizan prácticas enfocadas en la calidad de la selección formación y evaluación del personal.

Con el fin de realizar un proceso adecuado de selección del personal, autores como Montoya (2002) proponen el desarrollo de un proceso que inicia aún antes del primer encuentro con los candidatos. Previamente al inicio del proceso de reclutamiento, el encargado de la selección del personal deberá analizar las tareas, actitudes requeridas y objetivos del puesto de trabajo ofrecido para posteriormente realizar una descripción clara y detallada de la información obtenida en el proceso de análisis con el fin de hacerse una

imagen clara del perfil del candidato idóneo para el cargo (Carrasco, 2009) (Vásquez, 2004 citado en Cative, Moreno y Hernández, 2017). Para Alcalá, Gómez y Santana (2013) este proceso adicionalmente requiere la participación conjunta entre miembros del comité directivo de la organización y el personal de gestión del talento humano, así como la revisión de los antecedentes organizacionales de los cargos con el fin de establecer y esclarecer la estructura organizacional de la compañía permitiendo precisar las características de cada puesto de trabajo.

Como resultado de este proceso de análisis, posteriormente se deberá crear una descripción detallada de la información recogida sobre las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar un puesto de trabajo (De la Calle y Ortiz, 2004) (Jaramillo, 2005), especificando el puesto de trabajo a ocupar, la función de dicho puesto y las obligaciones que este acarrea. Tanto el análisis como la descripción están relacionadas con la producción y la competitividad en las empresas (García, 2017).

Una vez obtenida esta información, dentro de la selección de personal se realizan entrevistas semiestructuradas (Maldonado, 2013), aplicación de pruebas psicotécnicas que resultan en una agilización y mejoramiento de los procesos de selección (Molina, 2017) lo que se ve reflejado en la disminución de ausentismo laboral, así como la optimización de los resultados obtenidos en relación con costos y utilidades (Camargo, 2014). Estos autores concluyen que las buenas prácticas en gestión humana y por ende la adecuada selección de personal constituye importantes efectos a nivel de trabajadores como al éxito de la organización por lo que se convierte en una necesidad para el logro del bienestar de los empleados y la misma empresa.

Para Maldonado (2013) la entrevista hace parte fundamental del proceso de selección debido a que permite conocer al candidato a profundidad y observar sus actitudes y aptitudes teniendo en cuenta el perfil del cargo al que se aspira. La entrevista semiestructurada representa una herramienta importante en la medida que permite al reclutador tener un objetivo claro y aun así indagar de manera flexible en otros aspectos que le resulten llamativos del entrevistado que pueden ser pertinentes al puesto de trabajo en oferta (Díaz-Bravo et al., 2013).

En referencia a las pruebas psicotécnicas, estas suelen ser un factor determinante en la selección del personal, pues al ser acompañadas de entrevistas, permiten elaborar un perfil mucho más completo, objetivo y científico acorde a las características de personalidad de los postulantes (Molina, 2017). Teniendo en cuenta la importancia de las actitudes y aptitudes en el desempeño de las tareas requeridas en un puesto de trabajo, estas pruebas suelen tener como objetivo de conocimiento la personalidad del aspirante. El Wartegg (Wartegg, 1953) ha sido una de las pruebas psicométricas más ampliamente utilizadas en los procesos de reclutamiento debido a su carácter proyectivo lo que permite que el candidato exprese de manera inconsciente rasgos de su personalidad que pueden ser relevantes en el proceso de selección (Techera, 2014). Por otra parte, el uso de pruebas no proyectivas como el 16pf (Cattell et al., 1993) pues permite tener un análisis detallado que complementará la información obtenida sobre el candidato a través de las entrevistas (Cerón, Moreno y Vergara, 2010).

El uso de estas herramientas de manera adecuada podría suponer un beneficio para la empresa en materia de productividad y permanencia de sus trabajadores dentro de la organización (Camargo, 2014)

Capítulo 7

Metodología

Participantes

Dentro del trabajo de pasantía, se desarrolló el proceso de selección a 975 personas de las cuales 374 eran Mujeres y 601 Hombres mayores de 18 años, bachilleres académicos aspirantes a los cargos con mayor índice rotativo como Asistentes de Ventas, Auxiliares de Bodega y Auxiliares de Bodega y Conductor en la empresa Koba Colombia S.A.S.

Los usuarios finales de la estructura creada para el proceso de selección serán los 11 jefes de zona de la regional Santander, así como el jefe del talento humano, gerente administrativo y regional los cuales son encargados de realizar la selección de personal.

Instrumentos

Para la ejecución del presente trabajo, se hizo uso de una serie de instrumentos, los cuales se relacionan a continuación.

1. Formato de entrevista semiestructurada para el proceso de selección de cargos operativos.

Los formatos de entrevista que se tuvieron en cuenta en el proceso de selección de personal fueron siete, los cuales están conformados por preguntas semiestructuradas que correspondían al perfil creado para el cargo. (Ver Anexo 6, 7, 8, 9, 10, 11)

2. Manual de funciones del puesto.

Con relación al manual de funciones se tuvieron en cuenta las descripciones del puesto que anteriormente habían sido creadas por la empresa para cada uno de los cargos con mayor índice de rotación, así como la conversación con cada uno de los jefes inmediatos permitiendo la creación de los nuevos manuales los cuales son: Asistente de ventas, Auxiliares de bodega y Auxiliares de bodega y conductores. (Ver anexo 1, 2, 3 y 4)

3. Herramientas tecnológicas.

Las herramientas tecnológicas utilizadas durante el proceso de pasantía fueron herramientas ofimáticas como Excel, Word, donde se coloca la información acerca de los procesos de selección que se iban llevando a cabo en la empresa, asimismo el uso de Skype.

4. Pruebas Psicológicas (wartegg, 16 PF, TMMS-24).

A continuación, se describen las pruebas empleadas en el proceso de selección:

Wartegg, prueba que consiste en un test proyectivo creada por Ehrig Wartegg (Wartegg, 1953) la cual consta de 8 campos de 4 por 4 cm cada uno con 8 estímulos donde se le indica que dibuje con un lápiz lo que quiera partiendo del estímulo inicial. Esta prueba se basa en aspectos dinámicos de la personalidad como proyecciones, temores, vínculos interpersonales, entre otros. La utilización de esta prueba permite indagar en varios aspectos de la vida de la persona. (Techera, 2014).

16 PF, esta prueba fue creada por Cattell et al (1993) y su objetivo es dar una percepción más amplia y rápida acerca de la personalidad del individuo. La prueba consta de 16 dimensiones primarias y es aplicada en adultos mayores de 16 años en adelante.

Cuestionario TMMS-24 se encarga de medir la inteligencia emocional a través de 24 ítems los cuales tienen un índice de respuesta en la escala Likert de 5 puntos. Los factores que se encuentran son: atención, claridad y reparación de las emociones. (Taramuel y Zapata, 2017)

Procedimiento

Es importante mencionar que el trabajo realizado se llevó a cabo bajo un procedimiento, en el cual se desarrolló:

1. Identificación del proceso actual de selección de Personal de la Empresa Koba Colombia SAS
2. Visitas a las tiendas y bodega para identificar los perfiles que deben tener los aspirantes para cada uno de los cargos de la empresa Koba Colombia SAS.
3. Entrevista con Jefes de Zona del procedimiento realizado para la selección de personal donde se detectó las necesidad y requerimientos para los aspirantes.
4. Diseño de Entrevista semiestructurada para los cargos operativos de le empresa.
5. Diseño de los perfiles y manual de funciones de cada cargo para la empresa Koba Colombia SAS (Asistente de ventas, Auxiliares de Bodega y Auxiliares de bodega y Conductor).
6. Organigrama de la Regional Santander para la empresa Koba Colombia SAS.
7. Informe de Resultados.

Capítulo 8

Resultados

Resultados objetivo 1

A continuación, se expondrán los resultados del proceso de elaboración de manuales de cargo y el apoyo a la selección de personal realizado en la organización.

Tabla 1. *Consulta de información sobre los procesos de selección con personal de la empresa.*

Indagación del proceso de selección con personal de la empresa	Frecuencia
Jefes de Zona	3
Administrativos	3
Directivos	2
Total	8

En la tabla 1 registra la frecuencia de consulta sobre los procesos de selección que existen en la empresa previos a la pasantía en los cuales se indagó con un conjunto de 8 personas donde se incluyeron a 3 jefes de zona, 3 administrativos (gerente administrativa, profesional en talento humano y gerentes de zona) y 2 directivos (gerente regional y gerente logístico) a partir de lo cual se pudo concluir que no existía en un proceso estructurado en

la selección de personal de la empresa ya que solo se recepcionaba las hojas de vida y cada jefe de área era el encargado de seleccionar a su equipo de trabajo.

Resultados objetivo 2

Tabla 2. *Estructuración del proceso de selección de personal.*

Etapas	Frecuencia
Publicación de la convocatoria	+1000
Recepción de hojas de vida	+1000
Citación a entrevista	+1000
Realización y Evaluación de la entrevista	+1000
Selección de Candidatos	975
Contratación	490
Inducción	490
Periodo de Prueba	23
Vinculación efectiva	361
Desvinculación	64

La tabla dos muestra la cantidad de veces que se aplicó cada una de las etapas del proceso de selección de personal. Se publicaron más de 1000 convocatorias a través de bolsas de empleo (empleo.com y Comfenalco), frente a las cuales se presentaron más de 1000 hojas de vida por parte de los candidatos y realizando más de mil entrevistas que fueron posteriormente evaluadas. De dicho proceso de selección se escogieron 975 candidatos

cuyos perfiles encajaban en los deseados para el cargo de los cuales fueron contratados 490 para posteriormente realizar la inducción. Así mismo, se realizó un periodo de prueba con 23 de estos candidatos. Por otra parte, se realizó la vinculación efectiva de 361 nuevos empleados a través de este método. En caso de que los candidatos no cumplieran con las expectativas de la empresa, eran desvinculados del cargo, situación que ocurrió con 64 de los candidatos

Resultados objetivo 3

Tabla 3. *Manual de Funciones y perfiles de cargo para Asistente de ventas, auxiliares de bodega y conductores.*

Cargos	Perfil de Cargo	Manual de Funciones
Asistente de ventas	X	X
Auxiliares de Bodega	X	X
Auxiliares de Bodega y Conductores	X	X
Total	3	3

Como se observa en la tabla 3, se realizó la creación de perfiles de cargo y manual de funciones para asistentes de ventas, auxiliares de bodega y auxiliares de bodega y conductores los cuales tiene mayor índice rotativo en los procesos de selección dejando una totalidad de 6 manuales y perfiles de cada cargo respectivamente (ver anexos 1, 2 y 3)

Caracterización de la población

Tabla 4. *Distribución de la población en función del género.*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	374	38,35%
Masculino	601	61,64 %
Total	975	99,99%

Como se observa en la Tabla 4 la muestra estuvo conformada por un total de 975 personas de las cuales el 61,64% son de género Masculino y 38,35% pertenece al género femenino.

Tabla 5. *Distribución de la población en función del lugar de Residencia de los Candidatos.*

Ciudad	Frecuencia
Aguachica	0,64
Barrancabermeja	2,04
Bogotá	0,21
Bolívar	1,72
Bucaramanga	26,8
Cimitarra	0,43
Cúcuta	17,22
El Carmen de Chucuri	0,86

Floridablanca	7,64
Fonseca	1,18
Fortuna	1,39
Gamarra	0,86
Girón	11,62
Lebrija	1,18
Maicao	4,95
Mesa de los Santos	0,53
Ocaña	3,12
Pailitas	1,5
Pelaya	1,07
Piedecuesta	6,24
Playón	0,32
Puerto Wilches	0,75
Rionegro	0,32
Sabana de Torres	0,64
San Gil	2,47
San Martin Cesar	0,43
San Pablo Bolívar	0,43
Santa Rosa Sur de Bolívar	1,07

Socorro	0,21
Tamalameque	0,1
Valledupar	1,72
Yondo	0,86
San Vicente de Chucuri	0,43

La tabla 5 muestra las ciudades de residencia de los candidatos a los que se les realizó la entrevista y aplicación de pruebas, a partir de lo cual se puede observar que la mayoría de estos residen en las ciudades de Bucaramanga (26,8%), Cúcuta (17,22%), Girón (11,62%), Floridablanca (7,64), Ocaña (3,12) y Maicao (4,95). Sin embargo, aunque con menos frecuencia también se realizaron estos procesos con candidatos residentes en Mesa de los Santos (0,53), San Vicente de Chucuri (0,43), Socorro (0,21), San Martín (0,43), San Pablo (0,43), Rionegro y Playón (0,64), Bogotá (0,86), Gamarra (0,86) y el Carmen de Chucuri (0,86).

Tabla 6. *Distribución de la población en función de los Cargos Aplicados.*

Cargos	Porcentaje
Analista Informático	0,85
Aprendiz Sena	2,56
Asistente Contable	0,64
Asistente de Ventas	70,4
Auxiliar de Bodega	12,39

Auxiliar de Bodega y Conductor	11,53
Gerente Logístico	1,17
Jefe de Zona Cúcuta	0,42
Jefe de Almacenamiento	0,42
Jefe de Despachos	0,74
Supervisor	0,1

La tabla 6 muestra los cargos a los que aspiraron los candidatos los cuales los que presentan mayor frecuencia son Asistente de Ventas (70,4), Auxiliares de Bodega (12,39) y Auxiliares de Bodega y Conductores con (11,53). Por otra parte, también se realizaron proceso de entrevista y aplicación de pruebas en menor frecuencia con candidatos residentes en Supervisor (0,1), Jefe de Almacenamiento (0,42), Asistente Contable (0,64) y Analista Informático (0,85).

Tabla 7. *Distribución de la población de acuerdo a la etapa del proceso de Selección.*

Proceso de Selección	Frecuencia
Entrevistas	975
Aplicación Pruebas	724
Descartados	524
Contratación	451

Como se registra en la tabla 7, el proceso de entrevista se desarrolló con 975 personas, de las cuales 724 pasaron a la etapa de pruebas, la cual dejó como resultado 451

personas contratadas. Cabe mencionar que de los 975 entrevistados inicialmente, fueron descartadas 524 por no cumplir con los requisitos para pasar a la siguiente fase.

Tabla 8. *Distribución de la población en función del estado actual del candidato.*

Estado Actual del Candidato	Frecuencia	Porcentaje
Despedido por Justa Causa	3	1%
Despedido luego del Periodo de Prueba	23	5%
Renuncia	64	14%
Vinculación Efectiva	361	80%

En la tabla 8 se muestra el estado actual de las personas que fueron contratadas por la empresa, lo que permite observar que el 1 % de los candidatos contratados fueron despedidos por razones de justa causa, el 5% en periodo de prueba y el 14% renunciaron por razones desconocidas; quedando un 80% de empleados vinculados efectivamente, lo que corresponde a 361 empleados de los 451 contratados inicialmente.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten observar un cumplimiento significativo de los objetivos planteados inicialmente, lo que pone en evidencia la relevancia del proceso realizado en la empresa y da cuenta de la importancia de continuar con trabajos de mejoramiento continuo en lo que respecta al proceso de reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que en primer lugar se creó una base de datos que permitiera a lo largo del trabajo realizar una caracterización de la población abordada, posteriormente, se desarrolló una revisión de los procesos de selección de personal existentes en la empresa junto con los jefes de cada área para posteriormente iniciar con el proceso de estructuración y mejoramiento del mismo; finalmente, se dio inicio al cumplimiento del tercer objetivo el cual constaba de la creación de los perfiles de cada cargo y sus funciones respectivas, los cuales se incluyen en los anexos del presente documento.

Es importante mencionar que en primer lugar, y en coherencia con Peña (1993), quien manifiesta que el proceso de selección de personal representa un papel de vital importancia dado que permite obtener información relevante tanto del candidato, como del puesto o vacante a cubrir y además de ello brinda la posibilidad de ejecutar planes de mejoramiento, se realizó una caracterización del proceso de selección en el que se identificó que la mayor parte del personal tenido en cuenta en los procesos de selección proviene de los departamentos de Santander y Norte de Santander y son candidatos en mayor medida para cargos como Asistentes de Ventas, Auxiliares de Bodega o conductores; sin embargo, también se realizan procesos para cargos directivos como Jefe de Almacenamiento, Jefe de Despachos y Gerente Logístico. Lo anterior proporciona datos

que son relevantes para continuar en el mejoramiento y estructuración de los procesos de selección en la organización.

Por otra parte, es pertinente mencionar que respecto al primer objetivo planteado fue posible dar cumplimiento a este realizando una estructuración del proceso de selección de la empresa para favorecer los resultados de tal proceso; viéndose esto reflejado en el porcentaje de contratación y posterior vinculación efectiva de los aspirantes. Es decir, el 48,3% de las personas entrevistadas fueron contratadas y de esas personas lograron vincularse efectivamente el 80% lo que puede significar una disminución en el índice de rotación de la empresa; concordando así con Alcalá, Gómez y Santana (2013), los cuales refieren que un proceso de selección estructurado puede mejorar la productividad y retención del personal, complementándose a su vez con lo que refiere González et al (2016), quienes indican que las empresas que implementan buenas prácticas de selección y evaluación del personal obtienen como resultados mejores índices de contratación y permanencia del personal.

Ahora bien, en lo que respecta al segundo objetivo, resulta pertinente señalar que, a partir de la revisión de los perfiles de cada cargo y los procesos de selección empleados previamente por la empresa, se pudo evidenciar que en la compañía no existía una estructura clara en el proceso de selección y reclutamiento de personal debido a la falta de profesionales idóneos en dichas áreas encargados exclusivamente de estas funciones. Adicionalmente, se recalca la importancia de mantener un adecuado proceso de selección de personal desde la postulación de la vacante, la realización de las entrevistas y su posterior inducción permitiendo en los empleados mayor continuidad y durabilidad; como

señala Maldonado (2013), la entrevista es fundamental en el reclutamiento de selección de personal puesto que proporciona conocimiento sobre el candidato y la coherencia entre sus actitudes y aptitudes con el perfil del cargo al que aspira. Asimismo, también se concuerda con Chiavenato (2000), quien afirma que los procesos de selección estructurados constituyen un medio para el logro de los objetivos por lo cual debe desarrollarse en una serie de etapas claramente definidas; aspecto que no estaba contemplado en su totalidad en los procesos de selección de Koba Colombia SAS, lo que, de no haber sido resuelto, hubiera significado un riesgo en la eficiencia del proceso, de acuerdo con los planteamientos de Blum (2011).

Finalmente, respecto al tercer objetivo enfocado en la creación de los perfiles de cada cargo y manual de funciones, esto se hizo posible gracias a la revisión exhaustiva de los procesos previos de selección, la reestructuración de éstos y la revisión minuciosa de cada cargo de acuerdo con lo mencionado por Carrasco (2009) y Vásquez (2004) citado en Cative et al. (2017) analizando previamente las tareas a ejercer en el cargo y las aptitudes requeridas para realizar dichas tareas, así como realizando una consulta previa tanto a los jefes de personal como a los antecedentes del puesto de trabajo según lo establecido por Alcalá, Gómez y Santana (2013), permitiendo dar lugar al logro de éste fin; lo que se relaciona en los anexos del presente documento. Lo anterior, como se mencionó en los primeros párrafos, da cuenta de la importancia de la estructuración del proceso de selección para la consecución de los objetivos organizacionales, y además de ello para el mejoramiento continuo de las dinámicas al interior de la empresa.

Capítulo 9

Conclusiones

Tener una estructura y proceso de selección claramente establecido facilita una mayor efectividad en la contratación y retención del personal, lo cual se refleja en el índice de contratación y vinculación efectiva reportada en el presente documento.

Establecer perfiles y manual de funciones para cada cargo posibilita el conocimiento de la vacante por parte del candidato y, asimismo, una evaluación eficiente por parte del reclutador generando mejores resultados en el proceso de selección de personal.

El proceso de selección y contratación de personal en una empresa requiere tanto de una estructura como de personal idóneo encargado de las funciones respectivas a fin de que el proceso de selección y vinculación de los candidatos se haga de la mejor manera y aporte significativamente al desarrollo organizacional de la misma.

Recomendaciones

Dar continuidad al proceso de reestructuración continua en lo que respecta al reclutamiento y selección de personal de forma que a partir de allí sea posible mejorar la eficiencia de estos, disminuir el índice de rotación y, por ende, conseguir con mayor eficacia los objetivos organizacionales.

Realizar constantemente caracterización de la población de los candidatos que hacen parte del proceso y de cada una de las etapas con el fin de que esto proporcione datos que contribuya a la generación de acciones de mejora en el proceso y la creación de los respectivos perfiles de cargo y manual de funciones.

Considerar la opción de digitalizar o virtualizar el proceso de entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas con el fin de garantizar la eficacia del proceso con los candidatos que se encuentra en zonas lejanas.

Finalmente, se sugiere que la empresa estudie la posibilidad de dar inicio a acciones que favorezcan el bienestar integral de sus colaboradores y empleados con el fin de aumentar la productividad y continuar disminuyendo el índice de rotación.

Lista de Referencias

- Abreu, J., Badii, H. y Flores, R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3 (1), pp. 65-99.
- Alcalá, M., Gómez, D. y Santana, N. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano* (Tesis de pregrado). Universidad EAN, Bogotá D.C., Colombia.
- Camargo, V. (2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas*. Tesis de especialización. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia.
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI*, 2, 1-50.
- Carrera, K., González, G., González, K. y Ortiz, A. (2018). Los efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas de México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 13 (2), pp. 260-267.
- Cative, A., Moreno, C. y Hernández, L. (2017). *Caracterización de las competencias organizacionales y específicas en la empresa selectiva talento humano S.A.S.* (tesis de especialización). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Cattell, A., Cattell, H. & Cattell, R. (1993). *16 PF Fifth Edition*. Institute for Personality and Ability Testing, E.E.U.U
- Cerón, D., Moreno, D. y Vergara, Y. (2010). *Análisis de resultados de la prueba psicotécnica 16PF en candidatos aspirantes a ingresar a una empresa administradora de salud*. Tesis de Pregrado. Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Cubillos, C., Londoño, M. y Reyes, M. (2017). Análisis de la rotación del personal en el área comercial de una gran superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas*, 7(1), 1-15.
- De la Calle, M. y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson

- Díaz-Bravo, L., Martínez-Hernández, M., Torruco-García, U. y Varela-Ruíz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica* (2), 7, 162-167.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson.
- Galindo, D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada*. Tesis de especialización. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia.
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal*. Tesis de Pregrado. Universidad Miguel Hernández de Elche. Universidad Miguel Hernández de Elche. Elche, España.
- González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León, México.
- Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*, 18, p. 103-137
- Maldonado, R. (2013). *Entrevista laboral y selección de personal* (. Tesis de especialización).. Universidad Rafael Landívar del Campus Central, Quetzaltenango, Guatemala.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (48), 104-109.
- Molina, E. (2017). *Nivel de efectividad de las pruebas psicométricas en la actualidad para establecer perfiles de personalidad y aptitudes*. Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landívar del Campus Central, Quetzaltenango, Guatemala.
- Montoya, O. (2002). *El impacto de la selección de personal en la organización* (. Tesis de Especialización). Universidad Autónoma de Nueva León, Nueva León, México.
- Morales, O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias*. República Dominicana. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*. (32), .83-114. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf>
- Nebot, M. (1999). *La selección de personal*. FC Editorial. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=JEMaDyZKTWcC&dq=selecci%C3%B3n+de+personal&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Tesis de Especialización. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- Salgado, J y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las aapp: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*. (29). 16-24. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829103.pdf>
- Taramuel, J. y Zapata, V. (2017). Aplicación del test TMMS-24 para el análisis y descripción de la Inteligencia Emocional considerando la influencia del sexo. *Revista publicando*, 4 (11), 182- 181.
- Techera, J. (2014). *El test de Wartegg en el ámbito laboral* (Tesis de pregrado). Universidad de la república, Montevideo, Uruguay.
- Tiendas D1. (s.f). Tiendas D1 de todos. Recuperado de: <https://tiendasd1.com/>
- Wartegg, E. (1953): *Schichtdiagnostik-Der Zeichentest (WZT)*. *El diagnóstico de la prueba de dibujos diferenciales*. Gottingen: Hogrefe.

Anexos

1. Perfil de Cargo Asistente de Ventas

	PERFILES DE CARGO Asistente de Ventas	
Formato 1		

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- **Nombre del Cargo:** Asistente de Ventas
- **Jefe Inmediato:** Jefe de zona y Supervisores
- **Ubicación:** Regional Asignada
- **Cargo:** Operativo
- **Tipo de Contrato:** Indefinido
- **Horario:** Lunes a Domingo (Un día de Compensatorio Semanal)
- **Jornada Laboral:** Completa

2. PERFIL DEL CARGO

Personas entre 18 y 55 años respectivamente.
 Bachilleres Académicos
 Experiencia Mínima Laboral de seis (6) Meses en el área relacionada con el cargo.
 Disponibilidad de Tiempo Completo
 Carnet de Manipulación de Alimentos.

3. COMPETENCIAS PARA EL CARGO

Orientación al Servicio (Atención al Cliente)
 Capacidad de trabajo bajo presión
 Comunicación Asertiva
 Trabajo en Equipo
 Organización
 Análisis Numérico
 Disciplina y Responsabilidad
 Honestidad e Integridad
 Sentido de Pertenencia
 Atención al Detalle
 Manejo de Herramientas Ofimáticas

Estándares de Calidad
Seguimiento y Cumplimiento de Instrucciones

4. FUNCIONES

1. Registro de Productos
2. Operaciones realizadas con medios de pago (Efectivo, Tarjetas de Crédito)
3. Ejecución de Cuadre de caja de acuerdo con los parámetros establecidos en la empresa.
4. Cumplimiento de Metas
5. Almacenamiento y Organización de Mercancía
6. Aseo y Organización de la Tienda
7. Recibo de Mercancía
8. Rotación de los productos de la tienda
9. Inventario de la mercancía que se encuentra en la tienda.
10. Utilización de herramientas ofimáticas.
11. Informe de Novedades de la tienda.

2. Perfil de Cargo Auxiliar de Bodega y Conductor

	PERFILES DE CARGO Auxiliares de Bodega y Conductores	
Formato 4		

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- **Nombre del Cargo:** Auxiliar de Bodega y Conductor
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Despachos
- **Ubicación:** Regional Asignada
- **Cargo:** Operativo
- **Tipo de Contrato:** Indefinido
- **Horario:** Lunes a Domingo (Un día de Compensatorio Semanal)
- **Turno:** Rotativo (Día y Noche)
- **Jornada Laboral:** Completa

2. PERFIL DEL CARGO

Personas entre 25 y 50 años respectivamente.
Bachilleres Académicos
Experiencia Mínima Laboral de dos (2) Años en el área relacionada con el cargo.

Disponibilidad de Tiempo Completo
 Conocimientos en Mecánica Básica
 Contar con pase categoría C2 o C3
 No contar con Comparendos


3. COMPETENCIAS PARA EL CARGO

Orientación al Resultado
 Seguimiento y Cumplimiento de Instrucciones
 Transparencia
 Compromiso
 Sentido de Pertenencia
 Manejo de Información
 Disciplina
 Adaptación al Cambio
 Trabajo en Equipo
 Trabajo bajo Presión
 Responsabilidad
 Respeto por las normas de tránsito.

4. FUNCIONES

12. Transporte y entrega de mercancía en los horarios establecidos
13. Cargue y descargue de mercancía
14. Inspección y optimización del vehículo
15. Informe de eventualidades relacionadas con el vehículo
16. Hacer uso de las rutas adecuadas para las entregas
17. Reporte periódico a su jefe inmediato (cada 60 Minutos)
18. Buen uso de las herramientas dadas
19. Responsabilidad con la entrega de dinero y vales entregados para peajes, tanqueo de gasolina, entre otros.
20. Velar por el correcto funcionamiento de los vehículos.

3. Perfil de Cargo Auxiliar de Bodega Picking

	PERFILES DE CARGO Auxiliares De Bodega	
Formato 2		

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- **Nombre del Cargo:** Auxiliar de Bodega
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Área (Picking)
- **Ubicación:** Regional Asignada
- **Cargo:** Operativo
- **Tipo de Contrato:** Indefinido
- **Horario:** Lunes a Domingo (Un día de Compensatorio Semanal)
- **Turno:** Rotativo (Día y Noche)
- **Jornada Laboral:** Completa

2. PERFIL DEL CARGO

Personas entre 18 y 35 años respectivamente.
 Bachilleres Académicos
 Experiencia Mínima Laboral de seis (6) Meses en el área relacionada con el cargo.
 Disponibilidad de Tiempo Completo
 Carnet de Manipulación de Alimentos.
 Experiencia con Manejo de Estibadores

3. COMPETENCIAS PARA EL CARGO

Orientación al Resultado
 Agilidad
 Compromiso y Dedicación
 Sentido de Pertenencia
 Organización
 Trabajo en Equipo
 Atención al Detalle
 Trabajo bajo Presión
 Responsabilidad
 Seguimiento y Cumplimiento de Instrucciones
 Manejo de Estibadores.

4. FUNCIONES

21. Alistamiento de Mercancía para el cargue de la misma.
22. Almacenamiento.
23. Aseo y organización de su puesto de trabajo
24. Rotación de los productos
25. Conocimiento de la mercancía.
26. Conteo de Inventario de mercancía.
27. Reporte de la mercancía que se encuentra averiada.
28. Buen uso de la dotación y de sus herramientas de trabajo.
29. Posicionamiento correcto de la mercancía
30. Dar buen uso de sus herramientas de trabajo.

4. Perfil de Cargo Auxiliares de Bodega Recibo

Formato 3	PERFILES DE CARGO Auxiliares De Bodega	
------------------	---	--

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- **Nombre del Cargo:** Auxiliar de Bodega
- **Jefe Inmediato:** Jefe de Área (Recibo)
- **Ubicación:** Regional Asignada
- **Cargo:** Operativo
- **Tipo de Contrato:** Indefinido
- **Horario:** Lunes a Domingo (Un día de Compensatorio Semanal)
- **Turno:** Rotativo (Día y Noche)
- **Jornada Laboral:** Completa

2. PERFIL DEL CARGO

Personas entre 25 y 50 años respectivamente.
 Bachilleres Académicos
 Experiencia Mínima Laboral de seis (6) Meses en el área relacionada con el cargo.
 Disponibilidad de Tiempo Completo
 Carnet de Manipulación de Alimentos.
 Repositores

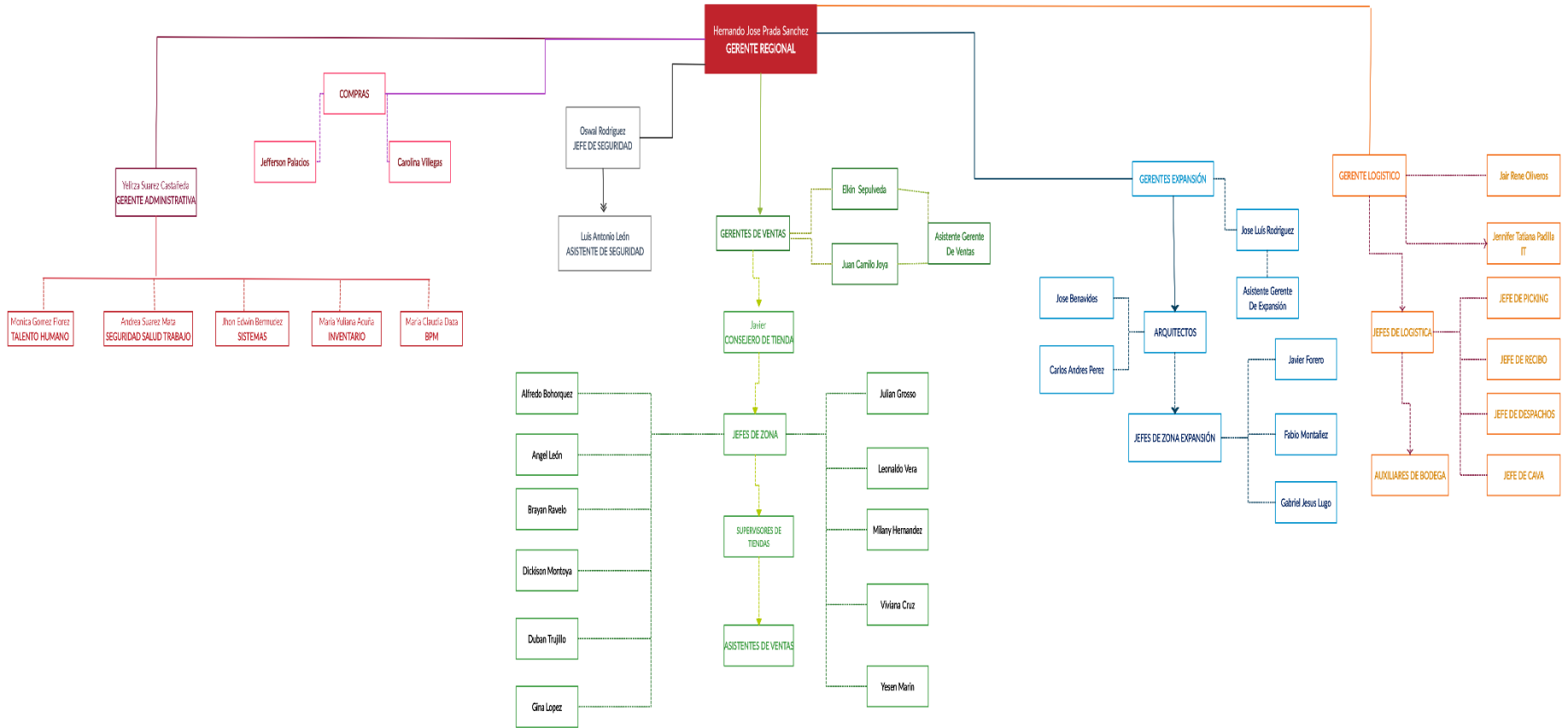
3. COMPETENCIAS PARA EL CARGO

Responsabilidad y Compromiso
Sentido de Pertenencia
Orientación al Resultado
Trabajo bajo Presión
Trabajo en Equipo
Atención al Detalle
Proactividad
Comunicación Asertiva
Seguimiento y Cumplimiento de Instrucciones
Dinamismo
Manejo de herramientas Ofimáticas
Manejo de estibadores y Montacarga (Certificación Vigente)

4. FUNCIONES

31. Organización de la mercancía
32. Revisión de los productos
33. Almacenamiento de Mercancía
34. Manejo de equipos y herramientas de manipulación de la mercancía.
35. Inventario de mercancía.
36. Reporte de mercancía que se encuentre averiada
37. Aseo y Organización de la bodega
38. Buen uso de los implementos de trabajo.
39. Posicionamiento de mercancía.

5. Organigrama de la empresa Koba Colombia SAS



6. Formato de Entrevista para Jefes de Zona

FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE JEFE DE ZONA EN LA EMPRESA KOBA COLOMBIA

INFORMACIÓN PERSONAL			
Fecha:		Ciudad:	
Nombre y Apellidos:			
C.C:	Edad:	Genero:	Cargo:
Correo Electrónico:			
Escolaridad			
Área:		Jefe Directo:	

✓ **ASPECTOS PERSONALES**

1. ¿Cómo se describe a nivel personal?
2. ¿Qué significado tiene para usted este cargo y participar de este proceso?
3. ¿Qué le motiva a participar en este proceso de selección?
4. ¿Por qué considera que usted es la persona adecuada para este cargo?
5. ¿Qué tan organizado se considera usted en distintos escenarios de su vida?
6. ¿Cuál sería su principal gestión y/o aporte en este cargo?
7. ¿Cuántas personas tiene o ha tenido a su cargo?
8. ¿Cuál considera que es su estilo de liderazgo?
9. ¿Cómo es su comunicación con su equipo de trabajo?
10. Mencíoneme 3 cualidades o Fortalezas suyas
11. Mencíoneme 1 aspecto por mejorar y ¿Cómo trabaja en ello?
12. ¿Cómo se describe en una sola palabra?
13. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?
14. ¿Por qué quiere laborar en esta empresa?
15. ¿Qué conoce usted de la empresa?
16. ¿Qué conocimientos y valores le puede aportar usted a la empresa?

✓ **ASPECTOS FAMILIARES**

17. ¿Con quién vive usted? ¿Cómo es su relación con las personas que viven con usted?
18. ¿Cómo son sus relaciones con los integrantes de su familia?
19. ¿Cómo son los límites y reglas en su familia? Descríbalos

✓ **ASPECTOS LABORALES**

20. Hábleme sobre su experiencia laboral... ¿Cuánto tiempo duró vinculado en su anterior trabajo?, ¿Cuáles eran sus funciones allí?, ¿Cuál fue el motivo del retiro?

21. ¿Tiene experiencia laboral en el área de ventas?
22. ¿Cuál ha sido el aprendizaje más significativo de su experiencia laboral?
23. ¿Cómo han sido sus relaciones laborales en trabajos anteriores?
24. ¿Cómo supervisa usted a su equipo de trabajo?
25. Si fueras a contratar a alguien para formar parte de tu equipo de trabajo, ¿Cuáles son las cualidades que debe tener y por qué?
26. ¿Actualmente está laborando? Sí _____ No _____
27. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra sin empleo?
28. ¿Tiene experiencia manejando herramientas Ofimática? ¿Cuáles?
29. ¿Por qué debería la empresa contratarlo a usted y no a otro candidato?
30. ¿Cuál ha sido su logro laboral más importante?

✓ **ASPECTOS SOCIALES**

31. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?
32. ¿Cómo lo describirían sus amigos?

7. Formato de Entrevista para Auxiliares de Bodega y Conductores

FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA AUXILIARES DE BODEGA Y CONDUCTORES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA KOBA COLOMBIA

INFORMACIÓN PERSONAL			
Fecha:		Ciudad:	
Nombre y Apellidos:			
C.C.:	Edad:	Genero:	Cargo:
Correo Electrónico:			
Escolaridad			
Área:		Jefe Directo:	

✓ **ASPECTOS PERSONALES**

1. ¿Cómo se describe a nivel personal?
2. ¿Mencione un aspecto o situación que lo haga sentir frustrado y cómo lo maneja?
3. ¿Qué tan organizado se considera en distintos escenarios de su vida?
4. ¿Cuáles son las situaciones cotidianas que lo desequilibran emocionalmente?
5. Mencíoneme 3 cualidades o Fortalezas
6. Mencíoneme 1 aspecto por mejorar y ¿Cómo trabaja en ello?
7. ¿Cuáles son sus motivaciones personales?
8. ¿Cómo se describe en una sola palabra?
9. ¿Cómo se ve usted dentro de 5 años?
10. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?
11. ¿Por qué quiere laborar en esta empresa?
12. ¿Qué conoce usted de la empresa?
13. ¿Cuál sería su aporte para la empresa a nivel personal y laboral? Y ¿Por qué debería ser escogido usted y no otra persona?

✓ **ASPECTOS FAMILIARES**

14. ¿Con quién vive usted? ¿Cómo es su relación con las personas que viven con usted?
15. ¿Cómo son sus relaciones con los integrantes de su familia?
16. ¿Cómo describiría usted el funcionamiento de su núcleo familiar?
17. ¿Cómo son los límites y reglas en su familia? Descríbalos

✓ **ASPECTOS LABORALES**

18. Hábleme sobre su experiencia laboral... ¿Cuánto tiempo duró vinculado en su anterior trabajo?, ¿Cuáles eran sus funciones allí?, ¿Cuál fue el motivo del retiro?
19. ¿Tiene experiencia en el área de bodega?
20. ¿Tiene experiencia conduciendo vehículos de transporte de mercancía? ¿Cuánto tiempo tiene usted de experiencia en esta labor?
21. ¿Ha desempeñado funciones como recibo, organización y transporte de mercancía?
22. ¿Dentro de sus experiencias laborales anteriores ha tenido que realizar inventarios y reporte de novedades en la mercancía y demás herramientas de trabajo?
23. ¿Ha tenido experiencia con manejo de equipos y maquinaria propia para el funcionamiento del área de bodega?
24. ¿Cuál ha sido el aprendizaje más significativo de su experiencia laboral?
25. ¿Cómo han sido sus relaciones laborales en trabajos anteriores?
26. Mencione 1 logros que haya tenido en las experiencias laborales anteriores
27. ¿Actualmente está laborando? Sí _____ No _____
28. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra sin empleo?

✓ **ASPECTOS SOCIALES**

29. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?
30. ¿Cómo lo describirían sus amigos?
31. ¿Cuándo conoce una persona nueva o empieza a hacer parte de un nuevo círculo social usted se relaciona fácilmente o se le dificulta establecer un ambiente de confianza?

✓ **ANTECEDENTES PERSONALES**

32. ¿Cómo describe usted su estado de salud actual?

8. Formato de Entrevista Asistente de Ventas

FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA KOBÁ COLOMBIA

INFORMACIÓN PERSONAL			
Fecha:		Ciudad:	
Nombre y Apellidos:			
C.C:	Edad:	Genero:	Cargo:
Correo Electrónico:			
Escolaridad			
Área:		Jefe Directo:	

✓ **ASPECTOS PERSONALES**

1. ¿Cómo se describe a nivel personal?
2. ¿Mencione un aspecto o situación que lo haga sentir frustrado y cómo lo maneja?
3. ¿Qué tan organizado se considera usted en distintos escenarios de su vida?
4. ¿Cuáles son las situaciones cotidianas que lo desequilibran emocionalmente?
5. Mencióneme 3 cualidades o Fortalezas tuyas
6. Mencióneme 1 aspecto por mejorar y ¿Cómo trabaja en ello?
7. ¿Cuáles son sus motivaciones personales para emplearse?
8. ¿Cómo se describe en una sola palabra?
9. ¿Cómo se ve usted dentro de 5 años?
10. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?
11. ¿Por qué quiere laborar en esta empresa?
12. ¿Qué conoce usted de la empresa?
13. ¿Cuál sería su aporte para la empresa a nivel personal y laboral? Y ¿Por qué debería ser escogido usted y no otra persona?

✓ **ASPECTOS FAMILIARES**

14. ¿Con quién vive usted? ¿Cómo es su relación con las personas que viven con usted?
15. ¿Cómo son sus relaciones con los integrantes de su familia?
16. ¿Cómo describiría usted el funcionamiento de su núcleo familiar?
17. ¿Cómo son los límites y reglas en su familia? Descríbalos

✓ ASPECTOS LABORALES

18. Hábleme sobre su experiencia laboral... ¿Cuánto tiempo duró vinculado en su anterior trabajo?, ¿Cuáles eran sus funciones allí?, ¿Cuál fue el motivo del retiro?
 19. ¿Tiene experiencia laboral en el área de ventas?
 20. ¿Cuál ha sido el aprendizaje más significativo de su experiencia laboral?
 21. ¿Cómo han sido sus relaciones laborales en trabajos anteriores?
 22. Mencione 3 logros que haya tenido en las experiencias laborales anteriores
 23. ¿Actualmente está laborando?
- Si: _____ No: _____
24. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra sin empleo?

✓ ASPECTOS SOCIALES

25. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?
26. ¿Cómo lo describirían sus amigos?
27. ¿Cuándo conoce una persona nueva o empieza a hacer parte de un nuevo círculo social usted se relaciona fácilmente o se le dificulta establecer un ambiente de confianza?

9. Formato de Entrevista para Auxiliares de Bodega

FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA AUXILIARES DE BODEGA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA KOBIA COLOMBIA

INFORMACIÓN PERSONAL			
Fecha:		Ciudad:	
Nombre y Apellidos:			
C.C:	Edad:	Genero:	Cargo:
Correo Electrónico:			
Escolaridad			
Área:		Jefe Directo:	

✓ **ASPECTOS PERSONALES**

1. ¿Cómo se describe como persona?
2. ¿Mencione un aspecto o situación que lo haga sentir frustrado? ¿cómo lo maneja?
3. ¿Qué tan organizado se considera en distintos escenarios de tu vida?
4. ¿Cuáles son las situaciones cotidianas que lo desequilibran emocionalmente?
5. Mencíoneme 3 cualidades o fortalezas tuyas
6. Mencíoneme 1 aspecto por mejorar ¿Cómo trabaja en ello?
7. ¿Cuáles son sus motivaciones personales para emplearse?
8. ¿Cómo se describe en una sola palabra?
9. ¿Cómo se ve usted dentro de 5 años?
10. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?
11. ¿Por qué quiere laborar en esta empresa?
12. ¿Qué conoce usted de la empresa?
13. ¿Cuál sería su aporte para la empresa a nivel personal y laboral? Y ¿Por qué debería ser escogido usted y no otra persona?

✓ **ASPECTOS FAMILIARES**

14. ¿Con quién vive usted? ¿Cómo es su relación con las personas que viven con usted?
15. ¿Cómo son sus relaciones con los integrantes de su familia?
16. ¿Cómo describiría usted el funcionamiento de su núcleo familiar?
17. ¿Cómo son los límites y reglas en su familia? Descríbalos

✓ **ASPECTOS LABORALES**

18. Hábleme sobre su experiencia laboral... ¿Cuánto tiempo duró vinculado en su anterior trabajo?, ¿Cuáles eran sus funciones allí?, ¿Cuál fue el motivo del retiro?

19. ¿Tiene experiencia en el área de bodega? ¿Cuánto tiempo tiene usted de experiencia en esta labor?
20. ¿Cuál ha sido el aprendizaje más significativo de su experiencia laboral?
21. ¿Cómo han sido sus relaciones laborales en trabajos anteriores?
22. Mencione 3 logros que haya tenido en las experiencias laborales anteriores
23. ¿Actualmente está laborando? Si: _____ No: _____
24. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra sin empleo?
25. ¿Tiene conocimientos y experiencia en el manejo de herramientas ofimáticas como Excel u otras?
26. ¿Ha tenido experiencia con manejo de equipos y maquinaria propia para el funcionamiento del área de bodega?

✓ **ASPECTOS SOCIALES**

27. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?
28. ¿Cómo lo describirían sus amigos?
29. ¿Cuándo conoce una persona nueva o empieza a hacer parte de un nuevo círculo social usted se relaciona fácilmente o se le dificulta establecer un ambiente de confianza?

✓ **ANTECEDENTES PERSONALES**

30. ¿Cómo describe usted su estado de salud actual?

10. Formato de Entrevista para Gerente Logístico

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LA SELECCIÓN DEL CARGO
GERENTE LOGÍSTICO EN LA EMPRESA KOBIA COLOMBIA**

INFORMACIÓN PERSONAL			
Fecha:		Ciudad:	
Nombre y Apellidos:			
C.C.:	Edad:	Genero:	Cargo:
Correo Electrónico:			
Escolaridad			
Área:		Jefe Directo:	

1. Mencione las tres principales cualidades que posee y dos aspectos por mejorar
2. ¿Qué significado tiene para usted este cargo y participar de este proceso?
3. ¿Qué le motiva a participar en este proceso de selección?
4. ¿Por qué considera que usted es la persona adecuada para este cargo?
5. ¿Por qué razón le interesa trabajar con esta empresa?
6. ¿Cuál sería su principal gestión y/o aporte en este cargo?
7. ¿Cuál considera que es su estilo de liderazgo?
8. ¿Cómo es su comunicación usted con su equipo de trabajo?
9. ¿Tiene experiencia en gestión presupuestal?
10. ¿Cuántos artículos maneja actualmente en su trabajo y de esos artículos cuáles son categoría A?
11. ¿Cuántos metros cuadrados tiene el área que usted maneja?
12. ¿Cuáles cree usted que son las características y habilidades de la persona que debería ocupar el puesto? ¿De esas habilidades cuáles posee usted?
13. ¿Qué conocimientos y valores le puede aportar usted a la empresa?
14. En su trabajo actual que proyecto representa un desafío para usted y como lo ha manejado
15. Si un proyecto no cumple con el cronograma inicial, ¿cómo lo recupera?
16. ¿Actualmente cuántas personas están a su cargo?
17. ¿Qué metodología utiliza usted para conocer y motivar a su equipo de trabajo?
18. Si usted tuviera que escoger a una persona para laborar en su área, ¿cuáles son las cualidades que evaluaría en esa persona?
19. ¿Cree usted que la cadena de suministros se ve afectada por los cambios climáticos? ¿Qué haría usted para solucionar los inconvenientes que se puedan presentar en ese caso?
20. ¿Por qué debería la empresa contratarlo a usted y no a otro candidato?
21. ¿Cuál ha sido su logro laboral más importante?
22. Describame como sería su jefe ideal en dos palabras

11. Formato de Entrevista Jefe de Despachos

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LA SELECCIÓN DEL CARGO JEFE DE DESPACHOS EN LA EMPRESA KOBIA COLOMBIA

INFORMACIÓN PERSONAL			
Fecha:		Ciudad:	
Nombre y Apellidos:			
C.C:	Edad:	Genero:	Cargo:
Correo Electrónico:			
Escolaridad			
Área:		Jefe Directo:	

1. Mencione las tres principales cualidades que posee y dos aspectos por mejorar
2. ¿Qué significado tiene para usted este cargo y participar de este proceso?
3. ¿Qué le motiva a participar en este proceso de selección?
4. ¿Por qué considera que usted es la persona adecuada para este cargo?
5. ¿Por qué razón le interesa trabajar con esta empresa?
6. ¿Por qué quiere cambiar de trabajo?
7. ¿Cuál sería su principal gestión y/o aporte en este cargo?
8. ¿Cuál considera que es su estilo de liderazgo?
9. ¿Cómo es su comunicación con su equipo de trabajo?
10. ¿Cuáles cree usted que son las características y habilidades de la persona que debería ocupar el puesto? ¿De esas habilidades cuáles posee usted?
11. ¿Qué conocimientos y valores le puede aportar usted a la empresa?
12. En su trabajo actual que proyecto representa un desafío para usted y como lo ha manejado
13. ¿Dentro de sus experiencias laborales anteriores ha tenido que realizar programación de rutas, horarios de empleados, supervisión de mercancía y reporte de entrada y salida de mercancía?
14. Si un proyecto no cumple con el cronograma inicial, ¿cómo lo recupera?
15. ¿Actualmente cuántas personas tiene o tenía a su cargo?
16. ¿Qué metodología utiliza usted para conocer y motivar a su equipo de trabajo?
17. Si usted tuviera que escoger a una persona para laborar en su área, ¿cuáles son las cualidades que evaluaría en esa persona?
18. ¿Por qué debería la empresa contratarlo a usted y no a otro candidato?
19. ¿Cuál ha sido su logro laboral más importante?
20. Describame como sería su jefe ideal en dos palabras

12. Formato de Entrevistas Analista Informático

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LA SELECCIÓN DEL CARGO
ANALISTA INFORMATICO EN LA EMPRESA KOBIA COLOMBIA**

INFORMACIÓN PERSONAL			
Fecha:		Ciudad:	
Nombre y Apellidos:			
C.C:	Edad:	Genero:	Cargo:
Correo Electrónico:			
Escolaridad			
Área:		Jefe Directo:	

1. Mencione las tres principales cualidades que posee y un aspecto por mejorar
2. ¿Qué significado tiene para usted este cargo y participar de este proceso?
3. ¿Qué le motiva a participar en este proceso de selección?
4. ¿Por qué considera que usted es la persona adecuada para este cargo?
5. ¿Por qué razón le interesa trabajar con esta empresa?
6. ¿Cuál sería su principal gestión y/o aporte en este cargo?
7. ¿Cómo te ves dentro de cinco años?
8. ¿Cuál considera que es su estilo de liderazgo?
9. ¿Cómo es su comunicación usted con su equipo de trabajo?
10. ¿Podría usted dar una definición sencilla de lo que es su profesión?
11. ¿Tiene experiencia en sistemas operativos?
12. ¿Tiene experiencia en manejo de redes, configuración de sistema Linux, instalación en sistemas Windows, administración de plantas telefónicas y mikrotik?
13. ¿Cuáles cree usted que son las características y habilidades de la persona que debería ocupar el puesto? ¿De esas habilidades cuáles posee usted?
14. ¿Qué conocimientos y valores le puede aportar usted a la empresa?
15. En su trabajo actual que proyecto representa un desafío para usted y como lo ha manejado
16. ¿Qué haría si se quedara atascado en un problema que no puede resolver?
17. ¿Actualmente tiene personas a su cargo?
18. ¿Por qué debería la empresa contratarlo a usted y no a otro candidato?
19. ¿Cuál ha sido su logro laboral más importante?
20. Describame como sería su jefe ideal en dos palabras

13. Encuesta Clima Organizacional (Actividad Satélite)

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTIMADO COLABORADOR:

El propósito de este cuestionario es encontrar espacios de oportunidad que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en la empresa.

Agradecemos que te tomes el tiempo necesario para responder el cuestionario, las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Responde con total libertad, de manera sincera y confidencial, debido a que la encuesta es ANÓNIMA y solo será tenida en cuenta como fuente de información para tomar las acciones correctivas necesarias.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna respuesta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (Totalmente de Acuerdo) al 3 (En desacuerdo). Tienes la opción de elegir N/A (No Aplica) en los casos que así lo consideres.

- 1- Totalmente de acuerdo
- 2- Parcialmente de acuerdo
- 3- En desacuerdo
- 4- No Aplica (N/A)

PREGUNTAS	1	2	3	N/A
1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.				
2. La gerencia manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre todos los colaboradores.				
3. En la empresa existe un plan para lograr los objetivos propuestos.				
4. Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.				
5. En la empresa, la gente planifica cuidadosamente antes de actuar.				
6. Estoy conforme con la limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo.				
7. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.				
8. Me gusta mi trabajo.				
9. Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, sillas, etc.) son cuidados de forma adecuada.				
10. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.				

11. Nuestros clientes externos están recibiendo el servicio esperado.				
12. Nuestros clientes internos están recibiendo el servicio esperado.				
13. En la empresa valoran mi trabajo.				
14. Me siento orgulloso de trabajar para la empresa				
15. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo.				
16. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.				
17. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.				
<u>AUTONOMÍA</u>				
18. Mi jefe me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere pertinente.				
19. Soy responsable del trabajo que realizo.				
20. Soy responsable de cumplir con los estándares de desempeño y/o rendimiento requeridos por la empresa.				
21. Conozco las exigencias y demandas de mi trabajo.				
22. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.				
23. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.				
<u>COHESIÓN</u>				
24. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.				
25. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.				
26. Siento que hago parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.				
27. Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.				
28. Mi jefe toma decisiones que refuerzan el objetivo común de la empresa.				
29. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.				
30. En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.				
31. Mi jefe pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.				
32. Mi jefe escucha lo que dice su equipo de trabajo.				

33. Mi jefe busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las situaciones complejas que se presentan.				
34. Mi jefe maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.				
35. Mi jefe da un buen ejemplo.				
36. Mi jefe está disponible cuando lo requiero.				
37. Mi jefe posee las capacidades necesarias para supervisarme.				
38. Mi jefe respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él o ella.				
39. Mi jefe me alienta a mejorar mis capacidades o educación.				
40. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.				
41. Mi jefe se enfoca en hacer bien las actividades indicadas.				
42. Mi jefe garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.				
43. Mi jefe me comunica y orienta sobre las políticas y formas de trabajo de mi área.				
44. Mi jefe me hace revisiones/evaluaciones regulares de trabajo.				
45. Mi jefe me dice cuando debo mejorar mi trabajo.				
46. Mi jefe me informa cuando hago bien mi trabajo.				
47. Mi jefe me motiva a crecer y aprender.				
48. Mi jefe me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.				
<u>COMUNICACIÓN INTERNA</u>				
49. Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y formas de presentación de los servicios ofrecidos por la empresa.				
50. Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.				
51. En la empresa están establecidos los canales de comunicación entre la gerencia y los diferentes departamentos.				

52. Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
53. Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo.				
54. Recibo información con regularidad que me permite conocer lo que sucede con la empresa.				
55. Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.				
56. Existe muy buena comunicación con mi jefe inmediato.				
<u>PRESIÓN</u>				
57. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
58. La empresa es un lugar relajado para trabajar.				
59. En casa, a veces siento temor de oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				
60. Me siento como si nunca tuviese un día libre.				
61. Muchos de los colaboradores de la empresa en mi nivel, sufren de alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.				
62. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.				
<u>APOYO</u>				
63. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.				
64. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito.				
65. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.				
66. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.				
67. Mi jefe me respalda 100%				
68. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				
69. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				
70. La gerencia se interesa por mi futuro profesional al definir planes de capacitaciones.				
<u>RECONOCIMIENTO</u>				

71. Cuando hay una vacante, primero se busca al posible candidato dentro de la misma organización.				
72. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
73. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.				
74. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
75. Dentro de la gerencia se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.				
76. Los ascensos se les da a quienes se lo merecen.				
77. Mi jefe es rápido para reconocer una buena acción.				
78. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				
79. Existe reconocimiento de la gerencia para el personal por sus esfuerzos y aportes al logro de los objetivos y metas de la empresa.				
80. El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.				
<u>EQUIDAD</u>				
81. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				
82. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				
83. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.				
84. Mi jefe no tiene favoritos.				
85. Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.				
<u>INNOVACIÓN</u>				
86. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				
87. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.				
88. Mi jefe valora nuevas formas de hacer las cosas.				
89. Se me anima a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.				
90. Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.				
91. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.				

92. Los directivos/superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.				
--	--	--	--	--