

IMPLEMENTACION DE PROGRAMA DE APOYO AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA ORGANIZACIONAL TCC S.A REGIONAL BUCARAMANGA, EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y CONTRATACIÓN, BIENESTAR LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

MARIA ALEJANDRA GONZALEZ CAMACHO



UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
2015

IMPLEMENTACION DE PROGRAMA DE APOYO AL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA ORGANIZACIONAL TCC S.A REGIONAL BUCARAMANGA, EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y CONTRATACIÓN, BIENESTAR LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

MARIA ALEJANDRA GONZALEZ CAMACHO

MODALIDAD PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE PSICOLOGA

SUPERVISOR

Mg. JUAN MANUEL CASTILLO CALDERON



UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por hacer realidad uno de mis sueños, por su fortaleza y compañía en cada momento y anhelo de mi vida.

A mis padres Edelberto González y Ligia Esperanza Camacho por su entrega diaria, apoyo incondicional, comprensión inagotable, valores inculcados, amor y esfuerzo que me llevaron a estar donde hoy estoy y a ser lo que hoy soy.

A la Universidad Pontificia Bolivariana, a mis maestros y a mis compañeros por hacer parte de mi proceso de formación personal y profesional y a mi asesor Juan Manuel Castillo Calderón por compartir su conocimiento.

A Ángela Patricia Durán por ser guía, maestra y amiga, por brindarme la confianza, cariño, apoyo y enseñarme a vivir con pasión nuestra profesión y lo que realizamos diariamente.

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen	Pág. 7
2. Introducción	Pág. 9
2.1 Justificación	Pág. 9
2.2 Objetivo general	Pág. 10
2.3 Objetivos específicos	Pág. 10
3. Marco teórico	Pág. 10
4. Metodología	Pág. 14
4.1 Participantes	Pág. 14
4.2 Instrumentos	Pág. 15
4.3 Procedimiento	Pág. 18
5. Resultados	Pág. 20
6. Discusión	Pág. 26
7. Conclusiones	Pág. 28
8. Recomendaciones	Pág. 29
9. Referencias	Pág. 31
10. Anexos	Pág. 33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población TCC Regional Bucaramanga	Pág. 13
Tabla 2. Cuadro de vacantes	Pág.
Tabla 3. Actividades de bienestar	Pág. 21
Tabla 4. Resultados termómetro e indicador total de clima	Pág. 23

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Personal TCC Regional Bucaramanga	Pág. 19
Gráfica 2. Género	Pág. 20
Gráfica 3. Procesos de selección	Pág. 20

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Implementación de programa de apoyo al departamento de Gestión Humana Organizacional TCC.S.S Regional Bucaramanga, en el cumplimiento de procesos de selección de personal y contratación bienestar laboral y clima organizacional.

AUTOR: Maria Alejandra González Camacho

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR: Mg. Juan Manuel Castillo Calderón

RESUMEN

El trabajo realizado durante el periodo de pasantía en TCC S.A Regional Bucaramanga tuvo por objetivo implementar y apoyar el programa de Gestión Humana definido por la empresa, cumpliendo los lineamientos establecidos para así mejorar los indicadores del talento humano que existen dentro de la organización. Fue importante comprender que la gestión de la compañía requiere por parte del área de Gestión Humana y los líderes de procesos entender además de los elementos técnicos y la productividad de los colaboradores; también los elementos personales y socioculturales, ya que son estos los que generan el bienestar y la satisfacción laboral, aportando al buen manejo de conflictos, los resultados económicos, la satisfacción de los clientes y el logro de la eficiencia organizacional. Se trabajó con todo el personal en actividades que fomentaran el bienestar y así mismo contribuyeran al buen clima laboral, el total de procesos de selección que se realizaron fue de 32 de los cuales 24 personas fueron contratadas. Los resultados hallados en el termómetro de clima, la baja rotación y la participación y motivación de los colaboradores frente a las actividades que se realizaron durante la pasantía dejaron ver el sentido de pertenencia y compromiso que cada uno de ellos siente por la organización y de igual forma la importancia que representa para TCC S.A su activo más importante, el talento humano.

PALABAS CLAVE: Gestión humana, Selección de personal, bienestar laboral, clima organizacional.

GENERAL SUMMARY OR WORK OF GRADE

TITLE: Implementation of a support program for the organizational department of Human Resources TCC S.A Regional Bucaramanga, in carrying out recruitment processes and hiring labor welfare and organizational climate.

AUTHOR: Maria Alejandra González Camacho

FACULTY: Psychology

DIRECTOR: Mg. Juan Manuel Castillo Calderón

ABSTRACT

The work done during the internship at TCC S.A Regional Bucaramanga aimed to implement and support the Human Resources program defined by the company, complying with the guidelines established in order to improve the indicators of human talent that exist within the organization. It was important to understand that the company requires management by Human Resources area and process leaders to understand not only the technical elements and productivity of employees but also the personal and cultural elements, since they are the ones that generate the welfare and job satisfaction, creating and contributing to conflict management, economic performance, customer satisfaction and achieving organizational efficiency. We worked with all the staff in activities that would promote the welfare and contributed to the good working climate as well, the total selection processes that took place were 32 of which 24 people were hired. The results found in the climate thermometer, low turnover and the participation and motivation of employees facing the activities carried out during the internship allowed us to see the sense of belonging and commitment that each feels for the organization and likewise the importance it represents to TCC S.A its most important asset, human talent.

KEY WORDS: Human management, recruitment, labor welfare, organizational climate.

INTRODUCCION

Justificación

La Transportadora Comercial de Colombia (TCC) es un grupo empresarial líder y con maestría en el diseño de soluciones logísticas en la cadena de abastecimiento, comprometido con el éxito de sus clientes en el mercado mundial. Se caracteriza por tener un grupo humano cálido, íntegro y experto, que brinda tranquilidad y confianza a sus clientes, a través de la oferta de soluciones logísticas innovadoras. Actúa con responsabilidad y coherencia y está comprometida con el desarrollo sostenible. Fue fundada en el año de 1968 por una familia paisa, quienes en una casa sencilla en la ciudad de Bogotá iniciaron como una Fami-empresa invadidos por los sueños y una gran pasión. Actualmente TCC S.A tiene presencia en todo el territorio Colombiano: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Pasto, Pereira, Buenaventura, Montería, Neiva y en otras ciudades con proyección internacional como Miami y Ecuador. El área de Gestión Humana dentro de la compañía resulta ser uno de los ejes centrales de la compañía, ya que además de encargarse de la búsqueda de personal apto, también trabaja procesos que contribuyen al crecimiento organizacional y a su proyección para posicionarse como la mejor compañía de soluciones logísticas a nivel nacional y mundial.

El área de Gestión Humana en una organización busca no solo incluir activos idóneos para llevar a cabo las funciones de un cargo, sino también generar un ambiente propicio para que los colaboradores se sientan satisfechos y cómodos con su lugar de trabajo, con sus compañeros y tener la sensación de que el trabajo que realizan es significativo, los aspectos fundamentales que llevan al éxito de una organización es valorar a los colaboradores como seres humanos, dotados de personalidad y diferentes entre sí con un historial particular, considerarlos como elementos activadores que impulsan a la organización hacia la excelencia y los objetivos; y personas proveedoras de competencias esenciales para el éxito de una empresa (Chiavenato, 2009) por lo cual el apoyo que durante la pasantía se le ha dado a los procesos que la empresa tiene establecidos en el área de Gestión Humana, tienen como objetivo cumplir los puntos anteriores, considerando que lo más valioso de una empresa es su talento humano, además de señalar

y destacar dos aspectos importantes en el rol de pasante, por un lado implementar aspectos organizacionales y maximizar el valor del capital humano

Objetivo general

Implementar y apoyar el programa de Gestión Humana definido por la empresa, cumpliendo los lineamientos establecidos para así mejorar los indicadores del talento humano que existen en la organización.

Objetivos específicos

- Garantizar la eficiencia en los procesos de selección de personal y contratación.
- Apoyar en las actividades del programa de bienestar laboral, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa.
- Realizar seguimiento a la evaluación de clima organizacional y al plan de acción.

MARCO TEORICO

El área de Gestión Humana dentro de la compañía resulta ser fundamental, ya que además de encargarse de la búsqueda de personal apto, también trabaja procesos que contribuyen al crecimiento organizacional y a su proyección para posicionarse como la mejor compañía de soluciones logísticas a nivel nacional y mundial.

De esta forma en la actualidad las organizaciones han empezado a desarrollar principios de unificación en las gestiones de sus procesos, de allí que se convierte en un valor agregado el saber diferenciarse del entorno empresarial que nos rodea. La fuerza encargada de alcanzar las acciones que garantizan el éxito de una compañía, tales como el incremento de ganancias, la reducción de costos y la productividad, entre otros, proviene de su recurso humano.

Alles en el 2008, presenta cuales son las principales funciones del área de Gestión Humana en una organización, dentro de estas se encuentran 3 grandes grupos: el desarrollo de personas, el empleo y la compensación. En el *desarrollo de personas* se encuentra el desarrollo e impulso de las competencias, así como la capacitación y

entrenamiento en los elementos que se consideran fundamentales para el colaborador en su desempeño personal y laboral; evaluación de desempeño entendido como el proceso que mide el desempeño del colaborador, como la medida en que cumple con las funciones y requisitos de su trabajo (Chiavenato, 2009); planes de carrera y de sucesión en este aspecto el encargado del área tiene una responsabilidad particular ya que se trata de motivar e impulsar el proyecto de vida de la persona, valorando sus intereses y contribuyendo que se hagan realidad desde su lugar de trabajo. En cuanto *al empleo*, Alles (2008) expone que es allí donde se realizan los procesos de atracción para pertenecer a una compañía, se implementan estrategias para que las personas se fijen en la organización, así como la selección del personal, la incorporación e inducción de personas y la desvinculación de las mismas; y por último se encuentra *la compensación* donde se hacen las revisiones de salarios, de las políticas de beneficios y las encuestas salariales para comparar con el mercado.

La gestión del talento humano desempeña cuatro funciones principales que constituyen el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control; estas funciones hacen referencia a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. La importancia de la gestión en los procesos organizacionales tales como reclutamiento y selección de personal, desarrollo de un óptimo clima organizacional, y promoción del bienestar laboral, direccionan el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores (Chiavenato, 2002). Chiavenato (2002), considera que el área de gestión humana tiene por función contribuir a la eficacia organizacional a través de medios como: Ayuda a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y cumplir su misión, proporcionar competitividad, suministrar a la compañía entrenados y motivados, estimular la autorrealización y la satisfacción de los trabajadores en la organización, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, gestión del cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

En una organización es importante implementar un sistema de gestión del talento humano por competencias, para esto es importante iniciar por definir y conocer con claridad la visión de la empresa: hacia dónde va, los objetivos y la misión; qué hace, y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo se hace. (Alles, 2000)

La importancia que hoy representa el talento humano para el éxito de una empresa, impulsa a la organización a promover una mejor calidad de vida en el trabajo, en la cual

sus trabajadores se encuentren motivados para desempeñar sus funciones y esto contribuya positivamente a la producción, por tanto el departamento de gestión humana es vital, y si bien es fundamental la motivación que el trabajador tenga, también lo es la buena administración de los recursos humanos la cual se logre con empoderamiento y ejecución efectiva de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, recompensas, capacitación, bienestar, clima laboral entre otros, logrando altos niveles de productividad, calidad y competitividad en los trabajadores (Terán & Leal, 2009).

Para el cumplimiento de los procedimientos señalados anteriormente el área de Gestión Humana debe tener la capacidad de tomar decisiones acertadas sobre las condiciones que influyen en la eficacia de los trabajadores al brindarles el entrenamiento, desarrollo, motivación y el mantenimiento que requieren para que cumplan sus objetivos personales y por ende se cumplan los objetivos organizacionales.

La administración de los recursos humanos o la gestión del talento humano implica actividades necesarias para administrar el trabajo de los colaboradores, entre ellas la selección del personal. Esta actividad es de las más importantes ya que es primer contacto que tanto la empresa tiene con un potencial trabajador, como el colaborador con la compañía, proceso que toma la decisión sobre el ajuste del candidato al cargo ofertado (Salgado, sf) a partir de esto se pretende obtener la perfecta adaptación entre el trabajador y el cargo, de este modo se puede lograr un desempeño excelente y no solo satisfactorio de las funciones que desempeña, la selección del personal por competencias nos permite alcanzar este objetivo, integra no solo el conocimiento y la experticia, sino otros atributos humanos (Canos, Casasús, Lara, Liern & Pérez, 2008) tales como capacidades cognitivas, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad (Salgado, sf), evaluaciones como las que se realizan en el Assesment center puede ser un método eficiente para complementar lo observado, ofreciendo grandes oportunidades para encontrar el grado de compatibilidad de los candidatos con las características del cargo y la empresa, es por esto que esta evaluación es recomendada para aplicar a candidatos de argos de alta dirección, así como para personal que requiere una comunicación permanente con los clientes o socios de la compañía. (Luminita, 2009).

“Diversos autores han definido el término competencia entre los que destacan Spencer y Spencer (1993), que la consideran como características subyacentes de un individuo, que está causalmente relacionada con el rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo” (Canos, Casasús, Lara, Liern & Pérez, 2008).

La selección de personal por competencias cuenta con dos grandes ventajas, la primera es que al hablar de comportamientos observables y características de la persona las cuales permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que tanto la dirección de Gestión Humana como el resto de la organización se pongan de acuerdo y evalúen al candidato de acuerdo a lo observado, además a través de esta selección por competencias se puede llegar a conocer comportamientos futuros (Hayes *et al.*, 2000). Alles en el 2000, explica que uno de los procesos en donde se aplica la gestión por competencias es en la selección del personal, para seleccionar por competencias primero se deberá diseñar los perfiles y las descripciones de cargos por competencias dice Alles. A partir de dicho perfil, el cargo a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y que se pueden denominar competencias de gestión.

Otro aspecto fundamental para que la administración del personal sea efectiva, obtenga resultados satisfactorios y logre el éxito de la empresa, es fundamental promover un buen clima organizacional (CO). Al estudiar el comportamiento del personal que labora dentro de una empresa, el CO se convierte en una necesidad; el estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio no sólo de la organización, sino del bienestar integral de los trabajadores; brindarle la importancia que requiere, aporta información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que su análisis orienta a una mejor comprensión frente al comportamiento de las personas que componen la organización es por esto que la medición, el diagnóstico y la intervención del clima laboral, resulta ser una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, la cual les permite proyectar una mejora en la productividad, gestionar los cambios necesarios en la empresa para un mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de la organización.

El trabajo con el CO requiere una intervención en el mejoramiento de los aspectos que representan un obstáculo en el desarrollo de la organización y el bienestar del trabajador, las estrategias que se desarrollen serán en beneficio de la productividad de la empresa, pero para lograr esto también deben ir orientadas a satisfacer necesidades y brindar beneficios a los trabajadores, de lo contrario la inconformidad puede generar conductas no tan favorables. Como lo han demostrado estudios realizados en el sector empresarial, Cárdenas, Arciniegas & Barrera, (2009) argumentan que el CO afecta los procesos tanto organizacionales como psicológicos, influyendo directamente en la productividad, la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores por esto es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer

el desarrollo del talento humano, para así mejorar la percepción que los trabajadores pueden tener respecto a su ambiente laboral, y el bienestar del mismo es por esto que el brindar importancia a los programas de recreación, actividades, promoción de la salud, educación, etc. Promueven tanto la calidad de vida del trabajador como la productividad de la organización (Calderón, Murillo y Torres, 2003).

El desempeño del cargo y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo, si esta no fuera buena conllevaría a la insatisfacción del colaborador, y por el contrario una buena calidad de vida en el trabajo propiciará un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propendan a aumentar sus aportes al trabajo y a elevar sus posibilidades de éxito personal (Chiavenato, 2009). Resulta interesante mencionar el modelo de la calidad de vida de Walton, el cual propone que existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo: 1). Compensación justa y adecuada, 2). Condiciones de seguridad y salud en el trabajo, 3). Utilización y desarrollo de las capacidades, 4). Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, 5). Integración social en la organización, 6). Constitucionalismo, 7). Trabajo y espacio total de vida, 8). Relevancia social de la vida laboral.

Finalmente cabe resaltar que el desarrollo, el crecimiento y el éxito de una empresa dependen en gran medida del recurso humano, ya que son ellos quienes ayudan e impulsan a la compañía a lograr sus objetivos y cumplir con su misión, por lo tanto es primordial manejar de forma profesional y humana los procesos que dentro de la administración se planean y ejecutan, asegurando una grata experiencia laboral y personal y logrando así en todo el personal una identidad por la empresa, sentido de pertenencia y satisfacción laboral que en gran medida determinan el éxito de una organización.

METODOLOGIA

Participantes

Entre la población participante se encuentran todos los colaboradores de TCC S.A Regional Bucaramanga. Por un lado se presenta una interacción con el personal que pertenece a la empresa de servicios temporales, ya que en un primer momento son ellos quienes hacen parte del proceso de selección que se lleva a cabo cuando se presentan vacantes. De igual forma, los trabajadores directos participaron de las actividades de bienestar y la evaluación de clima que se realizó durante la pasantía.

Tabla 1. Personal TCC Regional Bucaramanga

PERSONAL TCC		
DIRECTO		TEMPORAL
<i>Administrativo</i>	<i>Operativo</i>	<i>Operativo</i>
25	140	3

Instrumentos

✓ Selección de personal y contratación

Con el fin de proporcionar y mantener personal competente, la empresa utiliza los siguientes instrumentos para los procedimientos en la selección del personal y contratación:

Pruebas:

- **CMT**

Nombre: Cuestionario de motivación para el trabajo

Autor(es): Fernando Toro Álvarez

Población objetivo: Adolescentes y adultos con un nivel mínimo de educación de cuatro años de bachillerato o escuela secundaria.

Instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince factores de motivación especificados en tres grupos: Condiciones Motivacionales Internas, Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y Condiciones Motivacionales Externas.

- **TEST CARAS**

Nombre: Percepción de diferencias

Autor(es): Louis Leon Thurstone y Mariano Yela

Población objetivo: A partir de los 6 años a todos los niveles culturales

Evalúa las aptitudes para percibir rápida y correctamente semejanzas y diferencias; consta de 60 elementos gráficos; cada uno de ellos está formado por tres dibujos esquemáticos de caras con la boca, cejas y pelo representados con trazos elementales, dos de las caras iguales, y la tarea consiste en determinar cuál es la diferente y tacharla.

- **16 PF – 5**

Nombre: Cuestionario Factorial de personalidad (sistemat)

Autor(es): R, B Cattell, A,K, S Cattell y H.E.P Cattell

Población objetivo: A partir de los 16 años

Evalúa cinco dimensiones globales que guardan un notable paralelismo con los famosos cinco grandes factores de personalidad.

Tiene 185 elementos y mide, con algunas variaciones y mejoras, las mismas 16 escalas primarias: Afabilidad, Razonamiento, Estabilidad, Dominancia, Animación, Atención a las normas, Atrevimiento, Sensibilidad, Vigilancia, Abstracción, Privacidad, Aprensión, Apertura al cambio, Autosuficiencia, Perfeccionismo y Tensión. Incorpora una escala de "deseabilidad social" (Mi), otra de infrecuencia (IN) y otra de "aquiescencia" (AQ) para controlar los sesgos en las respuestas.

- **16 PF**

Nombre: Cuestionario Factorial de personalidad 16 PF

Autor(es): R, B Cattell.

Población objetivo: Adolescentes (16 años en adelante) y adultos.

Apreciación de 16 rasgos de primer orden y cuatro de segundo orden de la personalidad. Es un instrumento de valoración objetiva y un cuestionario para medir dimensiones normales de la personalidad. La teoría de la personalidad de Cattell se enmarca dentro de las teorías psicoestadísticas o psicología de los rasgos también llamado psicométrico.

- **WARTEGG**

Nombre: Test Wartegg

Autor(es): Ehrig Wartegg

Población objetivo: De los 7 años de edad en adelante

Test constituido por 8 campos, cada uno con un estímulo los cuales se encuentran insertos sobre un fondo blanco, figura – fondo que favorece al individuo la activación del fenómeno de proyección.

- Formatos proporcionados por la organización:
 - Formato hoja de vida TCC
 - Formato de entrevista
 - Formato de verificación de referencias
 - Maestro de personal (formato de reporte a nómina de ingresos y retiros)

✓ *Clima organizacional*

Con el propósito de facilitar la productividad, promover el compromiso del personal y la satisfacción laboral, así como tolerar los inconvenientes del cambio y generar una imagen positiva de la empresa, se realiza cada dos años un estudio de clima organizacional y compromiso laboral el cual es realizado por CINCEL empresa prestadora de este servicio, el instrumento aplicado evalúa 10 variables:

- Trato interpersonal
- Apoyo del jefe
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Coherencia
- Claridad organizacional
- Trabajo en equipo
- Valores colectivos

Así como 4 atributos del compromiso:

- Compromiso afectivo
- Compromiso normativo
- Compromiso de continuidad
- Enagement

Para lo cual se tiene como referente en la escala de valores un rango de 41– 60 como promedio medio- alto. A partir de los resultados, TCC interviene en las variables que obtuvieron puntajes poco favorables, para esto se realizan grupos focales los cuales cuentan con un procedimiento y unas preguntas estratégicas para así obtener información valiosa acerca de las posibles causas y escuchar propuestas de mejoramiento por parte de los mismos colaboradores.

Procedimiento

✓ Selección de personal y contratación

Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante se realiza una requisición a través de la plataforma institucional, la cual es autorizada o no por el área encargada.

La empresa cuenta con un plan de sucesión en donde le da prioridad al talento que se encuentra vinculado a la compañía brindando posibilidades de crecer profesionalmente, es por esto que en primer lugar la convocatoria se realiza internamente, si ningún candidato cumple con el perfil se procede a realizar una convocatoria abierta. Es importante aclarar que lo anterior se hace cuando se presenta una vacante administrativa ya que cuando se requiere personal operativo se realiza a través de la empresa de servicios temporales, recibiendo hojas de vida de recomendados del personal de la empresa o se realiza convocatoria abierta.

La convocatoria abierta se publica a través de diferentes medios como bolsas de empleo, recolección de hojas de vida en el SENA, universidades, entre otros. Cuando los candidatos se postulan a la vacante se estudia la hoja de vida y si cumplen con el perfil son llamados a aplicación de pruebas y entrevista, de acuerdo a si es personal operativo, administrativo profesional o no profesional se aplican unas pruebas establecidas y para la entrevista en donde se realiza una evaluación por competencias, el candidato debe ajustarse un 80% al perfil para continuar en el proceso. A las personas que se postulan para cargos directivos, comerciales o que tienen personal a cargo se les realiza una evaluación a través de Assesment center.

A continuación se realiza verificación de referencias y estudio de seguridad, se procede con la visita domiciliaria la cual la efectúa una empresa prestadora de éste servicio; seguido a esto se realizan los exámenes ocupacionales de ingreso, para el personal operativo se tiene en cuenta el índice de masa corporal, la talla y la edad la cual no debe superar los 32 años, si el candidato cumple efectivamente con el proceso es

llamado a contratación; inmediatamente se contrata se realizan las respectivas afiliaciones a la seguridad social y finalmente se activa en la plataforma los datos del trabajador.

✓ *Clima organizacional*

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la escala de clima laboral se procede a diseñar un plan de acción donde se establece: Variable, posibles causas, meta, actividades, plazo, responsables, indicador de logro y fecha de seguimiento y estado, con esto el área de Gestión Humana debe realizar un seguimiento y garantizar que las actividades se lleven a cabo por parte de los líderes de proceso y que el interés principal de la empresa sea promover el clima organizacional.

Como dicha evaluación se realiza cada dos años, trimestralmente se aplica al 8% de la población una encuesta de termómetro de clima, allí se mide la mejora de este y se realiza un seguimiento a la variable apoyo del jefe

✓ *Bienestar laboral*

1. Celebraciones TCC

TCC cuenta con un cronograma de actividades anuales las cuales promueven la integración, el bienestar y exponen la importancia que el talento humano representa para la empresa. Durante la pasantía se llevó a cabo la entrega de regalos a los hijos de los colaboradores en el mes de diciembre del 2014, los cuales fueron entregados casa por casa llevando alegría y un mensaje amor y paz a cada hogar de parte de TCC. Además se realizó la celebración de los quinquenios la cual otorga un reconocimiento a las personas que cumplen 5, 10, 15, 20 y 25 años al servicio de la compañía, dicho evento tuvo una gran logística ya que estuvo presente todo el personal de la Regional Bucaramanga, se realizó una eucaristía en agradecimiento a los homenajeados por su entrega diaria, compromiso con los objetivos organizacionales y su gran sentido de pertenencia, para finalizar se hizo entrega de un refrigerio.

2. Cumpleaños

Mensualmente TCC celebra a sus colaboradores el cumpleaños con un detalle enviado desde Medellín y una torta para compartir.

3. Beneficios

Iniciando el año escolar la empresa apoya el crecimiento académico de los hijos de los colaboradores, desde Gestión Humana se realizó la entrega de bonos escolares por \$200.000 a cada niño, como requisitos debían tener edad mínima 4 años y estar escolarizados, de igual forma presentar el registro civil y un certificado de estudio, en total se hizo entrega de 102 bonos.

De igual forma el apoyo en el área académica se hizo extensivo a todos los colaboradores, con el patrocinio del SENA se realizó una convocatoria para que los trabajadores reforzaran sus conocimientos en Logística e iniciarían estudios en Tecnología en Logística, las personas interesadas presentaron los documentos requisito y se inscribieron para comenzar sus estudios.

4. Capacitaciones y actividades deportivas

Cada mes nos acompaña la caja de compensación en capacitaciones sobre temas de interés y bienestar, de igual forma las diferentes entidades de salud ofrecen actividades de esparcimiento y recreación, para esto se convoca a todo el personal a que participen y se informen de temas varios para ellos y sus familias.

RESULTADOS

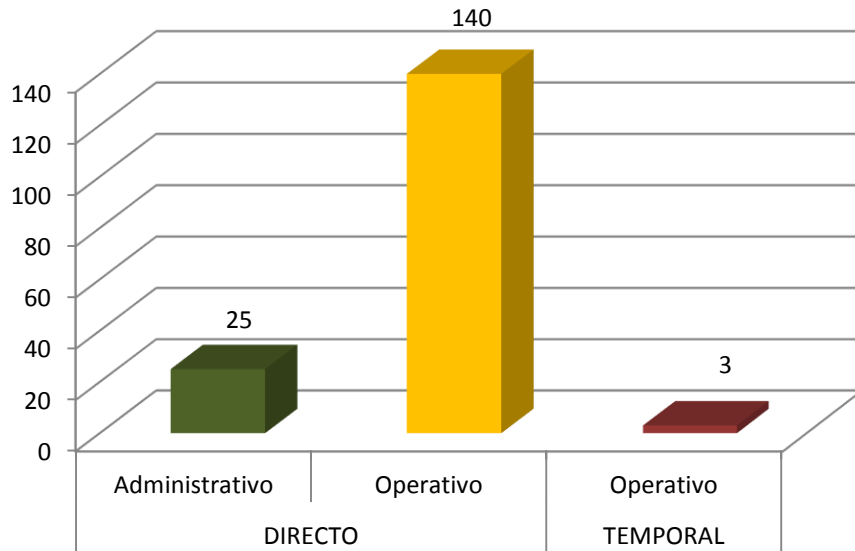
Caracterización de la información

Por medio de gráficas, se presentan las características de la población y de los procesos llevados a cabo durante el periodo de pasantía, así mismo tablas cuyo contenido expone las actividades realizadas en bienestar.

Los procesos que se exponen corresponden al periodo de tiempo del 16 de diciembre de 2014 al 16 de junio de 2015.

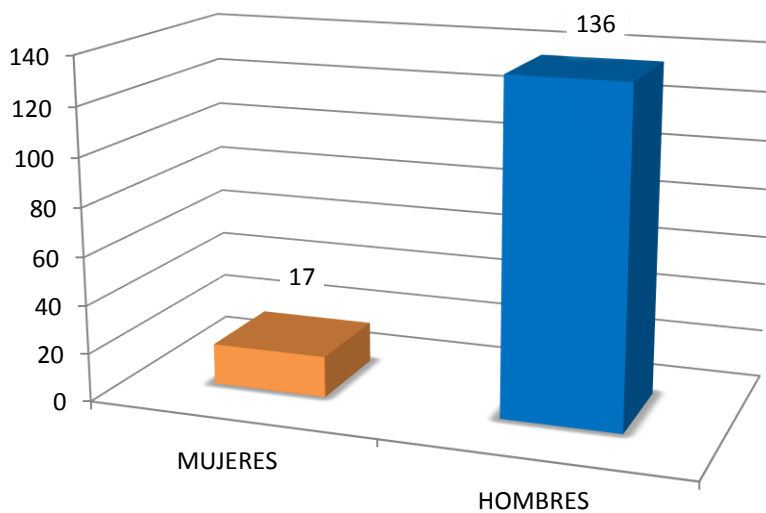
- *Selección de personal*

Gráfica 1. Personal TCC Regional Bucaramanga



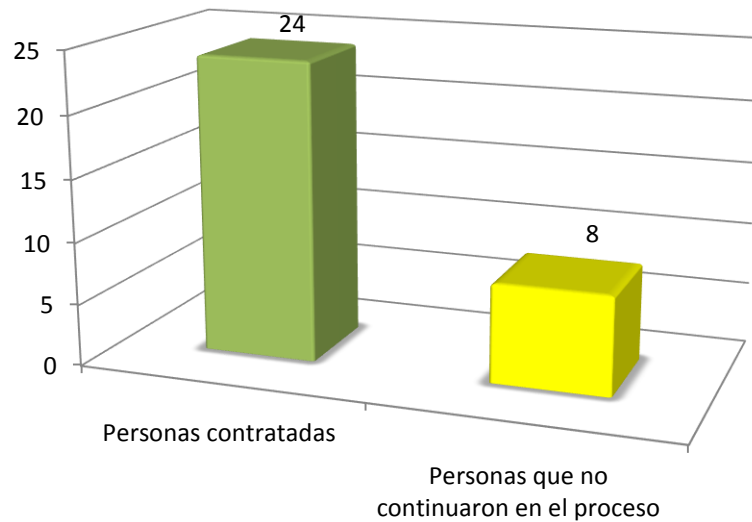
La gráfica 1 presenta la población actual existente en la Regional Bucaramanga, esta comprende 25 colaboradores del área administrativa, 140 colaboradores del área operativa (auxiliares logísticos) directos y 3 auxiliares logísticos contratados por la empresa de servicio temporal (EST).

Gráfica 2. Género



La gráfica 2 muestra el número de colaboradores por género en la organización, contando con 17 mujeres (26%) las cuales pertenecen al área administrativa y 136 hombres (74%) distribuidos en la parte administrativa y operativa.

Gráfica 3. Procesos de selección



El total de procesos de selección realizados durante el periodo de pasantía fueron 32 de los cuales 24 personas fueron seleccionadas y 8 de ellas no continuaron dentro del proceso ya fuese por la evaluación psicológica, la entrevista, el estudio de seguridad o los exámenes médicos de ingreso.

Tabla 2. Control de vacantes

NUMERO DE REQUISICIÓN	CARGO SOLICITADO	AREA	PERSONA SELECCIONADA	ESTADO DEL PROCESO
323	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	LUDWING PARADA	CONTRATADO
334	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	FREDDY CARILLO	CONTRATADO
3223	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	KASSELLY VARGAS	CONTRATADO
	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	ISRAEL BAUTISTA	CONTRATADO
	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	VICTOR BATISTA	CONTRATADO
	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	DIEGO PARDO	CONTRATADO
	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	JONATHAN PEÑA	CONTRATADO
001	APRENDIZ SENA	OPERATIVA	JUAN JOSE MELENDEZ	CONTRATADO
002	APRENDIZ SENA	ADMINISTRATIVA	GREISY LIGNEY RODRIGUEZ	CONTRATADO
1210	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	YESID MONTOYA	CONTRATADO
1211	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	RICARDO SEPULVEDA	CONTRATADO
1487	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	ANDRES FEIPE SANDOVAL	CONTRATADO
1482	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	FABIAN CAICEDO	CONTRATADO
1485	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	EDWARD DELGADO	CONTRATADO
1486	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	JOSE BRAVO	CONTRATADO
1436	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	JUAN MORENO	CONTRATADO
1705	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	LUIS NAVARRO	CONTRATADO
1483	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	DARWING ORTIZ	CONTRATADO
1525	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	JONATHAN QUINTERO	CONTRATADO
1490	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	JONATHAN GARZA	CONTRATADO
1553	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	VICTOR SUAREZ	CONTRATADO
1484	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	JHON FLOREZ	CONTRATADO
1524	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	ISAAC CASTELLANOS	CONTRATADO
1546	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	JORGE ANDRES BARBOSA	CONTRATADO
1879	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	ANDRES SANTOS	NO CONTINUO

1498	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	CRISTIAN BARRERA	NO CONTINUO
1200	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	ALBERTO JIMENEZ	NO CONTINUO
1324	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	JUAN CORDERO	NO CONTINUO
1411	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	GERMAN ORTEGA	NO CONTINUO
1259	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	EDWARD CARVAJAL	NO CONTINUO
1624	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	RUBEN AYALA	NO CONTINUO
1586	AUX. LOGISTICO	OPERATIVA	ARLEY SNEIDER VEGA	NO CONTINUO

Nota: La tabla anterior presenta las personas a las que se realizó el proceso de selección, así mismo muestra el cargo para el que fue evaluado, el área a la cual pertenecería y el estado final del proceso.

TCC S.A es una empresa sólida, que brinda grandes beneficios y estabilidad a sus colaboradores, lo cual permite que se sientan satisfechos, motivados, felices y comprometidos por periodos largos con la organización, en algunos casos toda una vida trabajando y dando lo mejor de sí, por lo anterior los indicadores de rotación son casi nulos, durante el periodo de práctica se presentaron solo 2 renunciaciones y por motivos ajenos a la empresa.

- ***Bienestar laboral***

Teóricamente autores como Calderón, Murillo y Torres (2003), argumentan que una forma práctica para medir el bienestar laboral es a través de la satisfacción de los colaboradores en el trabajo, así es como en los trabajadores TCC se ve reflejada actitud de agradecimiento por lo que la empresa les brinda en cuanto a actividades que enriquezcan su salud, conocimientos y diversión, así mismo la motivación por entregar lo mejor de sí diariamente para cumplir sus objetivos propios y los de la empresa y la satisfacción de pertenecer a una empresa que le da importancia a su bienestar.

A continuación se presentan las actividades de bienestar que se llevaron a cabo durante el periodo de pasantía:

Tabla 3. Actividades de bienestar.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
- Entrega de regalos a los niños	Casa por casa se entregaron regalos a los hijos de los colaboradores, contaron con la visita de un carro de TCC, un Auxiliar Logístico y la facilitadora de Seguridad y Salud en el Trabajo y la pasante de Psicología.
- Celebración de Quinquenios	Se otorgó un reconocimiento a las personas que cumplen años al servicio de la compañía para dicho evento se realizó una eucaristía en agradecimiento a los colaboradores que celebraron Quinquenios por su entrega diaria, compromiso con los objetivos organizacionales y su gran sentido de pertenencia, para finalizar y generar un clima de integración, además de la entrega de unos pines representativos del evento, al final se hizo entrega de un refrigerio.
- Celebración de cumpleaños	Cada mes la empresa celebra a sus colaboradores los cumpleaños entregando un detalle y realizando un compartir entre las personas que cumplieron años durante el mes.
- Entrega de bono escolar	TCC comprometida con el aprendizaje de los hijos de los colaboradores, hizo entrega de un bono escolar por \$200.000 a cada uno, para lo cual la pasante de Psicología se encargó de recibir la documentación requisito y así mismo hacer entrega de los bonos.

<p>- Convocatoria para estudio en Logística</p>	<p>En convenio con el SENA la empresa realizó la convocatoria para iniciar estudios en Tecnología en Logística, para esto las personas interesadas presentaron los documentos requisito y se inscribieron para iniciar sus estudios.</p>
<p>- Bailoterapia</p>	<p>En alianza con una entidad de salud se llevó a cabo la bailoterapia, la cual estuvo dirigida por personal entrenado motivando a los colaboradores que participaron de la actividad.</p>
<p>- Capacitaciones</p>	<p>Cada mes nos acompaña la caja de compensación en capacitaciones sobre temas de interés y bienestar, de igual forma las diferentes entidades de salud ofrecen actividades de esparcimiento y recreación, para esto se convoca a todo el personal a que participen y se informen de temas varios para ellos y sus familias.</p>

- ***Clima organizacional***

El clima organizacional es un facilitador de la productividad de los colaboradores y de una organización, este promueve el compromiso, la tolerancia de los inconvenientes que se pueden presentar, la satisfacción laboral del personal y una imagen positiva de la empresa, es por esto que cada tres meses se realiza un termómetro de clima al 8% de la población, lo cual permite identificar factores determinantes del clima ya sea para su mejora o para continuar reforzando.

La medición se realizó con el estudio de clima organizacional y compromiso laboral, el primer termómetro fue aplicado el 10 de octubre de 2014 y el segundo el 13 de enero de 2015 Consiguiendo los siguientes resultados

Tabla 2. Resultados termómetro e indicador total de clima

PRIMER TERMÓMETRO	SEGUNDO TERMÓMETRO	SEGUIMIENTO PLAN DE ACCION	INDICADOR TOTAL
92%	78%	100%	94%

Adicionalmente al trabajo en estos 4 procesos, durante la pasantía se atendieron todas las solicitudes que el personal presentaba diariamente, así como se brindó apoyo a otras áreas.

DISCUSIÓN

Uno de los aspectos clave en el éxito de una empresa es la administración efectiva y eficaz del personal, siendo este el activo principal e irremplazable de una organización son quienes se encargan de contribuir al desarrollo continuo de la misma mediante el aporte de su trabajo, esfuerzo, conocimiento y competencias. En este sentido TCC S.A da importancia desde sus imperativos estratégicos donde señala que los colaboradores felices son la clave esencial para el logro de los objetivos; por lo cual el rol que desempeña el psicólogo al interior de una organización en cuanto a asesorías y consultorías, servicio, atención, capacitación, defensa de los colaboradores, enmarcan al departamento de Gestión Humana como uno de los ejes centrales en el funcionamiento de una compañía, permitiendo el crecimiento personal de cada colaborador y así mismo el de la empresa (Alles, 2008).

Para que las organizaciones cuenten con un recurso humano eficiente, competente y calificado deben realizar procesos de selección que permitan elegir el candidato idóneo. En este sentido Chiavenato (2009) expone que la selección de personal busca al candidato que sea más adecuado, que cuente con las competencias que el cargo requiere, por tanto la selección pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficiencia de la organización. En este orden de ideas las organizaciones deben realizar procesos que identifiquen no solo a la persona más idónea para el cargo sino para la empresa, que se adapte fácilmente a su cultura, que aporte al buen clima, que contribuya a la innovación y a lograr los objetivos de la empresa; para efecto de lo anterior en TCC se realizaron durante los seis meses de pasantía 32 procesos de selección, la convocatoria

se realizó interna a los colaboradores que se encontraban laborando por la EST, estas personas conocían la dinámica de la organizacional, su cultura, su clima lo cual permitió identificar quienes de ellos se adaptaron a la empresa y a lo que la empresa busca no solo como trabajadores sino como personas, ser íntegros, cálidos y expertos, los resultados de los procesos de selección realizados se ven reflejados en el casi nulo índice de rotación.

Las empresas y los trabajadores mantienen una relación mutua de dependencia, ya que las personas pasan gran parte de su vida en una organización y dependen de ella para vivir, para alcanzar sus metas personales y lograr sus objetivos de vida, así como las empresas dependen de las personas para producir bienes y servicios, satisfacer a los clientes, competir en el mercado. De esta relación dependiente es importante que el colaborador perciba su lugar de trabajo con un ambiente agradable, el cual le brinda espacios para preocuparse por su salud, por el desarrollo de sus capacidades, de su conocimiento y por el bienestar general de él y su familia, lo anterior permite que el trabajador comprenda la importancia que él representa para la compañía, el interés que se le presta a su integridad y así mismo a sus proyectos de vida, la satisfacción que el trabajador puede sentir por su vida laboral evita que exista índices significativos de ausentismo o rotación según lo manifiestan Calderón, Murillo y Torres (2003).

Otra manera de identificar cómo se siente el colaborador en su lugar de trabajo es a través del clima laboral, su evaluación permite identificar el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización y las dimensiones que influyen en su desempeño laboral diario, así como la satisfacción laboral y la respuesta emocional del cargo si es o no lo que el trabajador desea (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

El abordaje presentado en líneas anteriores deja ver que los procesos de selección de personal y contratación, el bienestar laboral y el clima organizacional son parte esencial tanto en el área de Gestión Humana Organizacional como en las empresas para lograr así una relación armoniosa entre ellos y que cada parte cumpla sus objetivos, y contribuya a la productividad y competitividad en el mercado.

CONCLUSIONES

Del periodo de pasantía se puede concluir:

- Los procesos de selección se ajustan perfectamente a lo que busca la compañía en sus colaboradores, ya que se lleva a cabo de forma objetiva, detallada y cada momento del proceso es realizado por personal capacitado y profesional.
- La baja rotación indica la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con lo que la empresa realiza, con la remuneración, el liderazgo trascendente de los jefes y lo que TCC en general les ofrece, además del filtro que llega a ser la selección de personal al momento de contratar el recurso humano, personas cálidas, íntegras y expertas.
- La participación de los colaboradores en las actividades que se realizan es activa y receptiva, esto tiene que ver con el valor que la empresa da a sus colaboradores por la entrega diaria y el agradecimiento que se retribuye a la labor que diariamente realizan.
- La organización y la proyección de la empresa se ve reflejada en el compromiso con el crecimiento de los líderes en cuanto a estar capacitando sus competencias para ofrecer a todos los colaboradores un buen trato, un conocimiento sólido con miras a lograr los objetivos organizacionales y la visión de la compañía.
- Los resultados de la evaluación de clima laboral dejan ver el interés que la compañía siente por sus colaboradores, los líderes de proceso se ven comprometidos con el buen trato, con el apoyo y direccionamiento en las funciones que cada trabajador realiza, lo cual tiene por resultado colaboradores felices y un excelente desempeño laboral.
- Para finalizar se puede decir que el principal fundamento de esta clase de proyectos radica en la necesidad de acoger las mejores prácticas organizacionales que permita tener empleados satisfechos y lograr marcar una diferencia con otras

empresas del mismo sector en cuanto a la calidad del servicio, sus productos y su talento humano.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta lo realizado durante el periodo de pasantía se proponen las siguientes sugerencias:

- Los servicios que presta la empresa de servicios temporales no son los esperados, los procesos de selección que allí se realizan no son objetivos ni efectivos y el personal que envían para entrevistar y ser posibles trabajadores de TCC no se ajustan al perfil y no son lo suficientemente competentes ni confiables, por lo cual se recomienda evaluar otras posibilidades de alianza con otras EST.
- El uso de documentación física (papelería) en algunos casos se realiza de forma innecesaria ya que existe una plataforma que comunica todos los procesos de la organización, lo cual debería ser una herramienta que agilice los procesos y contribuya al cuidado del medioambiente, siendo este uno de los imperativos estratégicos de la organización.
- Se sugiere realizar mayor acompañamiento en la gestión del cambio, capacitar de forma especializada a personas que puedan transmitir el conocimiento de forma efectiva y eficaz tanto de los nuevos proyectos que se implementan como al personal que ingresa a la compañía, direccionando la ejecución de las tareas y la metodología que maneja la organización.
- Capacitar a un facilitador en los diferentes procesos que no se manejan en la Regional, quién pueda brindar respuestas y soluciones oportunas a las solicitudes que los colaboradores diariamente realizan, ya que en varios de los temas los usuarios de consulta se encuentran en Medellín, la Regional principal.
- Se recomienda realizar la evaluación de clima anualmente y no cada dos años como se hace actualmente.
-

REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). *Gestión por competencias. El diccionario*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Ediciones Granica.
- Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*. (16) 25, p. 109 – 137.
- Canos, L., Casasús, T., Lara, T., Liern, V. & Pérez, J. (2008). Modelos flexibles de Selección de personal basados en la valoración de competencias. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*. p. 101 – 122
Recuperado el 3 de enero del 2015 de <file:///C:/Users/Usuari/Downloads/Dialnet-ModelosFlexiblesDeSeleccionDePersonalBasadosEnLaVa-2888321.pdf>
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima laboral organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), p. 121-127. Recuperado el 3 de enero del 2015 de <http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/viewFile/447/591>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Estudio de Clima Organizacional y Compromiso Laboral.
- Luminita, P. (2009). The assesment center, a new “fashion” in personnel selection. (18) 4, p. 439 – 441. Recuperado el 14 de enero del 2015 de <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0afd4a6d-8551-4d89-9423-a1acacaa054f%40sessionmgr198&hid=119>
- Salgado, J. (S,f). Selección de recursos humanos por competencias en las Administraciones públicas: Evidencias basadas en la investigación. Recuperado el 30 de diciembre del 2014 de http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf
- Salgado, J., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*. Recuperado el 26 de julio de 2015 de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Citados en Canos, L., Casasús, T., Lara, T., Liern, V. & Pérez, J. (2008). Modelos flexibles de Selección de personal basados en la valoración de competencias. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*. p. 101 – 122 Recuperado el 3 de enero del 2015 de <file:///C:/Users/Usuari/Downloads/DialnetModelosFlexiblesDeSeleccionDePersonalBasadosEnLaVa-2888321.pdf>

Terán, W. & Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional En las empresas aseguradoras. *Revista del centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales* . (6) 1, p. 30 – 40. Recuperado el 30 de diciembre De 2014 de <file:///C:/Users/Usuari/Downloads/DialnetGestionDelTalentoHumanoYCulturaOrganizacionalEnLas-2950226.pdf>

ANEXOS

Anexo A

Termómetro de clima organizacional

TERMÓMETRO CLIMA DIRECCIÓN DESARROLLO HUMANO

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será muy útil para medir la mejora del Clima Organizacional. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la medición de la mejora del Clima Organizacional de TCC

Esta encuesta dura aproximadamente [10] minutos.

Le pedimos que sea sincero y objetivo en cada una de sus respuestas.

Esta encuesta no reemplaza la medición de Clima Organizacional, solo permite evaluar los avances en la mejora del clima.

***Obligatorio**

Su Jefe asegura el cumplimiento de normas, procesos y responsabilidades por parte del equipo y aplica sistema de consecuencias en caso de ser necesario? *

Siempre

Algunas veces

Nunca

Su jefe revisa constantemente los procesos del área teniendo como base informes de auditorias y necesidades de clientes y realiza acciones de mejora? *

Siempre

Algunas veces

Nunca

Su Jefe retroalimenta constantemente al equipo y a las demás áreas de la vicepresidencia del impacto que tiene el no cumplir con sus responsabilidades? *

Siempre

Algunas veces

Nunca

Su Jefe promueve la elaboración de planes de acción participativos diseñados con los clientes internos del área? *

Siempre

Algunas veces

Nunca

Su Jefe asegura espacios periódicos para realizar los grupos primarios del área, en donde comparte actualizaciones de Organización, información de proyectos, procesos, e indicadores de área, entre otra información? *

Siempre Algunas veces Nunca

Su Jefe ha implementado mecanismos de administración de la demanda de los procesos del área? *

Siempre Algunas veces Nunca

Su Jefe se ha remitido al área encargada para solicitar la estructura salarial del equipo y ha tomado acciones con el fin de que sea competitiva y equitativa? *

Siempre Algunas veces Nunca

Su jefe planea y solicita los recursos necesarios para atender los proyectos sin abandonar los procesos del día a día? *

Siempre Algunas veces Nunca

Comentarios

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.