

APOYO A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN
EL GRUPO EMPRESARIAL NEXARTE

CINDY STEPHANY RODRIGUEZ RODRIGUEZ

Pasantía para optar al título de Psicóloga



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA

2016

APOYO A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN
EL GRUPO EMPRESARIAL NEXARTE

CINDY STEPHANIE RODRIGUEZ

Pasantía para optar al título de Psicóloga

Asesora

Ps. Luz Elizabeth Sastoque Jerez



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

FLORIDABLANCA

2016

Índice de Contenido

	Pág.
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Justificación.....	12
Objetivos.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Contextualización institucional.....	15
Referente conceptual.....	17
Metodología.....	23
Diseño.....	23
Muestra.....	23
Instrumentos.....	23
Procedimiento.....	26
Resultados.....	28
Discusión.....	35
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41

Referencias.....	43
Apéndice A. Cuestionario Valanti.....	46
Apéndice B. Evaluación 360 Comercial y Administrativo.....	47
Apéndice C. Test de Wartegg.....	57
Apéndice D. Test Bomba Atómica.....	58

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Requerimientos de los clientes en el proceso de selección y contratación de personal.....	25
Tabla 2. Resumen de los procesos realizados en la pasantía.....	26

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Relación de la cantidad de aspirantes a los cargos ofertados por las empresas cliente, quienes realizaron el proceso de reclutamiento y selección.....	30
Figura 2. Porcentaje de pruebas aplicadas al grupo de aspirantes a diferentes cargos comerciales, administrativos y operativos.....	31
Figura 3. Contrataciones efectivas a partir de los resultados obtenidos en la evaluación psicológica durante el proceso de selección de personal.....	33

Índice de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Cuestionario Valanti.....	46
Apéndice B. Evaluación 360 Comercial y Administrativo.....	47
Apéndice C. Test de Wartegg.....	57
Apéndice D. Test Bomba Atómica.....	58

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE PASANTÍA

TITULO: APOYO A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL NEXARTE.

AUTOR(ES): Cindy Stephanie Rodríguez

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR: Luz Elizabeth Sastoque Jerez

RESUMEN

La psicología organizacional es un importante campo de aplicación en las ciencias humanas, debido a que son precisamente las personas el recurso más importante de cualquier empresa u organización. El reclutamiento y selección de personal en una empresa son claves para contribuir al éxito en los objetivos que ésta se plantea, ya que las habilidades de las personas puestas a su servicio se convierten en la herramienta fundamental de la productividad y la proyección. Las tendencias actuales en materia de evaluación del personal se enfocan principalmente en la exploración de las competencias a nivel del ser, saber y saber hacer, estos son los pilares que dirigen a las organizaciones no sólo a llevar a cabo un proceso de contratación, sino también a garantizar una adecuación satisfactoria de los candidatos a un cargo en concreto. La pasantía descrita en este trabajo, tuvo como finalidad apoyar los procesos mencionados en el grupo empresarial Nexarte de la ciudad de Bucaramanga, arrojando como resultado un total de 123 personas evaluadas a través de diferentes instrumentos y un 59,34% de contrataciones efectivas de perfiles adecuados, para cargos comerciales y administrativos. Adicionalmente, se evaluaron los procesos establecidos por la empresa y se proponen nuevas estrategias de mejoramiento.

PALABRAS CLAVE: Psicología organizacional, reclutamiento, selección, competencias, contratación, Nexarte.

GENERAL SUMMARY OF DEGREE WORK

TITLE: SUPPORT FOR RECRUITMENT, SELECTION AND HIRING PROCESSES IN NEXARTE GROUP.

AUTHOR(S): Cindy Stephanie Rodríguez

FACULTY: Psicología

DIRECTOR: Luz Elizabeth Sastoque Jerez

ABSTRACT

Organizational Psychology is an important field for application in Human Sciences since it is people that as the single most important resource for enterprises and organizations. Recruiting and selection of staff in organization are key activities that contribute in reaching its planned objectives, as the abilities of these people, when put in service will become the primary tool for productivity and projections. Current trends on staff evaluation are mainly focused in the exploration of competences as for being, knowing and know-how, which are the pillars on which the organization will not only perform future contracting processes, but also guaranteeing a satisfactory adjustment from candidates to their determined positions. The internship describer in this document were aimed to support these mentioned processes in the Nexarte business group in the city of Bucaramanga, retrieving as a result a total of 123 people being evaluated through different instruments and a 59,34% of effective contracts signed for adequate profiles in commercial and administrative areas. Additionally, the established processes in the organization were evaluated, and new strategies for its improvement are proposed.

KEYWORDS: Organizational psychology, recruitment, selection, competences, hiring, Nexarte.

Introducción

La psicología organizacional y del trabajo es reconocida de forma oficial a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando se evidencia la utilidad de las pruebas de capacidad y los factores sociales en el rendimiento de los empleados. Así, la APA establece los primeros principios éticos al respecto, que pueden resumirse en competencia, integridad, responsabilidad profesional, científica y social frente a la dignidad y los derechos, lo que conlleva una necesaria preocupación por el bienestar del ser humano y las organizaciones (Enciso & Perilla, 2004).

Ahora bien, dentro de la psicología organizacional se pueden encontrar distintas áreas de especialidad, donde por ejemplo, la psicología del personal se ocupa de temas como selección, capacitación y evaluación del desempeño de los trabajadores (Enríquez & Castañeda, 2006), de esta manera y de acuerdo con Archina, Luquez, Godoy y Marrau (2007) el psicólogo organizacional debe encaminar dicha intervención hacia el cuidado y mantenimiento de la salud mental en las personas evitando “frustraciones futuras, situaciones de estrés que genera el tener que permanecer en un trabajo para el cual no se cuentan con los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para su desempeño” (p.125), a la vez que se evita la continua rotación en los cargos.

Partiendo de la importancia del psicólogo dentro del ámbito laboral, Salgado y Moscoso (2008) definen la selección de personal como un proceso a través del cual las empresas, instituciones u organizaciones toman decisiones sobre cuál de los aspirantes a una vacante es el más apto para la ejecución de la misma, “tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Bachenheimer, 2002, p.1); para esto, cada empresa cuenta con un personal de trabajo especializado, sin embargo, en algunas ocasiones se otorgan esta responsabilidad a temporales como Nexarte, grupo especializado en la

prestación de soluciones de outsourcing basadas en el talento humano, siendo una de las principales empleadoras del país. Empresas como esta, reconocen la importancia de implementar las nuevas tendencias en procesos de selección, permaneciendo a la vanguardia con las necesidades empresariales y el desarrollo de las competencias y habilidades que presentan los candidatos. En el proceso de pasantía se ponen en práctica estos procesos de evaluación como aplicación de la psicología en el campo laboral, contribuyendo a la constante actualización en un mundo cambiante.

Justificación

Los procesos de reclutamiento y selección de personal en una empresa dedicada al outsourcing, implican tener contacto con dos áreas específicas de la población: por un lado están los clientes que demandan determinados perfiles, pues presentan necesidad de talento humano para cumplir tareas que son sinónimo de cumplimiento de sus objetivos, y por otro, están los individuos que buscan empleo, es decir, el empleador y el empleado, que para el caso de la empresa se reconoce como el cliente externo. De esta manera, servir de vínculo entre quienes necesitan trabajo y quienes solicitan trabajadores beneficia ambos grupos sociales y a su vez el desarrollo de la ciudad y el país, contribuyendo a disminuir la tasa de desempleo y favoreciendo el cumplimiento efectivo de las labores al escoger adecuadamente cada candidato.

La selección de personal pertinente a partir de la evaluación de los perfiles adecuados es un reto profesional del psicólogo en la gestión del talento humano, pues las equivocaciones en esta área conllevan pérdidas importantes de tiempo y dinero, que se traducen en retrasos en la productividad de la empresa. De esta necesidad nacen las organizaciones especializadas en el proceso de outsourcing enfocadas en el reclutamiento, selección y contratación de personal, supliendo las carencias en los diferentes puestos, reduciendo el impacto negativo de los errores en el procedimiento, donde es primordial identificar el potencial, las habilidades y competencias de cada individuo, a la vez que se compara con el perfil organizacional que se busca. Aquí es donde radica la importancia del psicólogo, pues debe aportar su visión para identificar los recursos que los aspirantes poseen, por medio de herramientas como la entrevista, los tests psicológicos, pruebas de conocimiento, Assessment Center e incluso pasantías de aprendizaje, cuando las empresas lo permiten, entre otros . En este sentido, a partir de la información que

proporciona la empresa, es el psicólogo quien está capacitado para realizar un adecuado análisis de las aptitudes de los aspirantes en concordancia con lo que requiere la organización.

Desde la presente pasantía el objetivo es actuar como lo describen Enciso y Perilla (2004), es decir, como un socio estratégico para las organizaciones que buscan una mayor competitividad en el mundo globalizado, apoyando así los procesos que tienen lugar en Nexarte, por medio de una gestión eficaz. En este sentido, actuar como socio estratégico de las empresas significa no sólo realizar dicha gestión, sino hacerlo con el objetivo de cumplir los propósitos establecidos en la misión y visión de las organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Apoyar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa Nexarte.

Objetivos específicos

- Identificar diferentes fuentes que brinden la oportunidad de contar con bases de datos amplias para el óptimo reclutamiento.
- Reclutar el personal idóneo con base en los requerimientos de los diferentes perfiles de las empresas cliente.
- Evaluar a los distintos aspirantes respecto al perfil requerido para cada cargo, experiencia laboral, aspectos personales y familiares, a través de pruebas psicotécnicas y entrevistas semiestructuradas.
- Elaborar los informes respectivos al proceso de selección garantizando que el candidato es apto para el cargo y proporcionando el soporte para iniciar el proceso de contratación del personal.

Contextualización de la Institución

Nexarte es una empresa con más de 30 años de experiencia, que presta diferentes servicios a empresas del país, según sus necesidades. Entre ellos se encuentran BPO y outsourcing, donde aparece el trade marketing haciendo énfasis en la visibilidad, disponibilidad y accesibilidad empresarial, esto con enfoque comercial y de sell out; aquí también se ofrece un servicio al cliente multicanal basado en la experiencia de cada consumidor con una gestión completa del ciclo de servicio, se realizan auditorías a los puntos de venta, se procesan peticiones, quejas, reclamos y demás solicitudes con un seguimiento efectivo que lleva al cierre de cada proceso. Además de gestión de fuerza de ventas multicanal y outsourcing de procesos empresariales y administrativos. También presta servicios de outsourcing de recursos humanos y servicios temporales.

El grupo empresarial cuenta con unos principios claros a la hora de funcionar, entre los cuales se encuentran:

- Diseñar modelos de operaciones haciendo uso de componentes racionales y emocionales que generan experiencias de relacionamiento memorables para que cada cliente viva las promesas de su marca.
- Contratar el personal de la operación desde el proceso de entrenamiento inicial con salario administrativo, favoreciendo una menor rotación y una mayor satisfacción en el empleado.
- Diseñar e implementar procesos de entrenamiento ejecutados con metodologías de aprendizaje que permiten descubrir y maximizar el potencial de cada persona y lograr el desarrollo permanente de sus habilidades.

- Maximizar el resultado a partir de un modelo de gestión de líder de equipo, enfocado en el acompañamiento intensivo a nivel individual para lograr un desarrollo permanente de habilidades y que permite consolidar equipos de alto rendimiento.
- Gestionar con un modelo de aseguramiento de la calidad orientado a la mejora del desempeño individual y grupal, que garantiza la adherencia al modelo de relacionamiento definido para cada operación y el cumplimiento de los requisitos de cada cliente.

Referente conceptual

La psicología organizacional y del trabajo, conocida como POT, es una rama de la ciencia psicológica que busca conocer, predecir y explicar la conducta de las personas alrededor del trabajo en las organizaciones. El psicólogo debe evaluar, diagnosticar e intervenir (Delsordo, García, López, & Lozada, 2008). La POT surge de la mano de la construcción social e histórica de las problemáticas en el mundo laboral (Blanch, 2007) e incluye labores como la selección de los aspirantes, su capacitación, el seguimiento del desarrollo y finalmente la evaluación de su desempeño en el cargo (Enríquez & Castañeda, 2006).

Cabe destacar que “el ser humano necesita hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando tiene que contar con su colaboración para lograr sus objetivos.” (Blasco, 2004, p.1), lo que ha motivado la sistematización de los procesos a la hora de tomar decisiones para la contratación de empleados, sin embargo, no siempre se busca el trabajo de un profesional en estos procesos, recurriendo a las relaciones personales, recomendaciones, prestigio o fama para seleccionar aspirantes a cada cargo, lo que podría dar pie a la elección de personal que no cumple con el perfil apropiado o que en medio del proceso, no resulte tan eficaz como se requiere, así la importancia del psicólogo recae en su visión para escoger a los aspirantes que posean los recursos adecuados a las necesidades que exige el cargo que se oferta.

Al proceso de escoger a los candidatos adecuados según las necesidades de la empresa se le conoce como selección de personal (Bohlander, Snell & Sherman, 2001) y toma la materia prima, es decir, los aspirantes, del proceso de reclutamiento, un paso anterior que divulga la oferta laboral invitando a las personas a presentarse según su perfil y que brinda en sí mismo una base de datos acerca de las capacidades potenciales que tiene cada sujeto (Bachenheimer, s.f.; Giacomelli, 2009).

Existen al menos dos tipos de reclutamiento, siendo, interno y externo, donde el primero hace referencia al cubrimiento de un puesto vacante por medio de la reubicación de los empleados de la misma organización, lo que lo hace rápido y económico, pero puede producir conflicto entre los empleados no capacitados. El segundo implica cubrir la necesidad con personas extrañas a la empresa, lo que renueva y enriquece los recursos humanos de la organización pero puede resultar más demorado y costoso que el anteriormente descrito (Cano & Céspedes, 2003; Chiavenato, 1999).

Una vez realizado este proceso, se continúa con la selección de personal que según Salgado y Moscoso (2008) debe cumplir con tres características: primero el uso de instrumentos de evaluación, segundo, que tales instrumentos brinden información sobre la capacidad del aspirante frente al cargo y tercero, que sea un profesional capacitado quien lleve a cabo el proceso evaluativo. Todo esto con la intención de escoger la mejor persona en relación con la vacante disponible (Alles, 2004; Alles, 2006)

Adicionalmente, existen distintos tipos de selección como:

- *Selección de personal tradicional:* basada en un mercado económico estable donde las capacidades del personal deben ser aplicables de forma inmediata, pues se espera que tenga una labor constante en su puesto de trabajo. En resumen, el criterio que prevalece en este tipo de selección es que la persona posea “buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente.” (Salgado, s.f., p. 9), respondiendo a preguntas como: ¿sabe hacer el trabajo? ¿puede hacerlo?
- *Selección de personal estratégica:* También llamada selección por competencias, se basa en la idea de un mercado económico cambiante, donde las necesidades del cargo se van a modificar con el mercado mismo; así que se busca en los aspirantes la capacidad de

adaptación a los requerimientos del ambiente, visto desde su tendencia al aprendizaje, flexibilidad, creatividad, trabajo en equipo e innovación adicional al conocimiento en el área que va a desarrollar, entonces, además de pensar en si sabe hacer el trabajo y puede hacerlo, se piensa ¿es capaz de mejorar? ¿puede aprender? ¿quiere hacerlo? Se trata de administrar las capacidades de las personas, vistas en el largo plazo como ventaja competitiva (Arbazúa, Contreras, & Robles, 2002; Salgado, s.f.).

Para escoger entre un proceso de selección tradicional o estratégica, es primordial considerar las necesidades de la institución en la que se va a dar la contratación. Siendo Nexarte, una empresa encargada de procesos de tercerización, que van desde el outsourcing básico con procesos de implementación rápidos y tarifas bajas hasta el BPO que implica un cubrimiento integral de las necesidades, con la delegación total de la responsabilidad, es entonces necesario considerar los requerimientos de cada cliente, entendido como la empresa que solicita el cubrimiento de determinadas labores.

De todo lo anterior se desprende el concepto de gestión humana, que según Saldarriaga (2008) es “la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones” (p.6) y es que dependiendo del manejo que se dé del personal, se podrá incrementar la competitividad, disminuir la rotación y los tiempos de ejecución de las distintas labores. Por tanto, de la mano con lo que propone Galvis y Méndez (2014) se debe considerar que el personal ofrece la materia prima para el surgimiento de una empresa competitiva, y esto ha hecho que la gestión humana genere valor para las compañías, llevando a definir los resultados con indicadores que vayan más allá de los informes de actividades y de procesos.

Ahora bien, para que la gestión humana resulte efectiva, debe cumplir con unos procedimientos que la sustentan en su funcionamiento, siendo estos la organización y

planificación del área, donde aparecen las políticas del área de gestión, la planeación estratégica, el marco legal y el tan importante, análisis y diseño de cargos. La incorporación y adaptación de las personas a la organización, es decir el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. La compensación, bienestar y salud de las personas, que aparece una vez el recurso humano está laborando y debe cuidarse desde la estructura salarial, los incentivos y beneficios, la higiene y seguridad industrial y por supuesto, la calidad de vida laboral. El desarrollo personal, pues, para que la empresa sea competitiva debe adaptarse al medio, con unos empleados que estén en continuo desarrollo a través de capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional, que sean evaluados en su desempeño y monitoreadas sus labores. Finalmente, hay que tener presente las relaciones con el empleado, a través de negociaciones colectivas, sindicatos y un adecuado manejo de la cesación y/o ruptura laboral (García, 2009).

Es necesario entonces, volver a la idea de la selección estratégica del personal, pues el primer paso para alcanzar metas es establecer el perfil del trabajador, basándose en las competencias requeridas, más que en las funciones a desempeñar como ocurría con el diseño tradicional de perfiles (Hoyos, 2010).

Desde Spencer y Spencer (1993, como se citó en Gil, 2007) se pueden observar algunas competencias generales relacionadas con el desempeño laboral, como:

- Competencias de desempeño y operativas: con orientación a los resultados.
- Competencias de ayuda y servicio: con orientación al cliente.
- Competencias de influencia: con orientación a la construcción de relaciones.
- Competencias directivas: enfocada al liderazgo.
- Competencias cognitivas: relacionadas con capacidades técnicas.

- Las competencias de eficacia personal: relativas al autocontrol, conocimiento de sí mismo y cumplimiento de objetivos personales.

La selección de personal estratégica es una de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, y como lo postulan Luengas y Jiménez (2007) se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea y no necesariamente por los pasos. Dentro de los métodos en que se innova, están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

La selección por competencias ha facilitado que las empresas contraten personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo evaluando la compatibilidad de los requerimientos laborales con sus habilidades y objetivos, puesto que se dirige a realizar análisis previo del cargo con el fin de ejecutar entrevistas y aplicación de pruebas focalizadas en habilidades requeridas y competencias afines entre intereses de quien aplica y la organización. Este tipo de selección incluye pasos como: revisión del perfil, análisis de trabajo, descripción de cargos, preselección de hojas de vida, evaluación psicológica de personalidad, motivación y habilidades principalmente; entrevista, observación, identificación de competencias claves para la labor y competencias diferenciadoras, visitas domiciliarias, pertinencia del trabajador en el cargo, verificación de referencias y capacitación; del mismo modo, analiza la narración de las personas, como antecedente para determinar su desempeño ante el empleo, siempre a través de una actitud objetiva del entrevistador (Luengas y Jiménez, 2007).

Byham (2004, como se citó en Luengas y Jiménez, 2007) resalta la importancia de evaluar la integridad y honestidad de los candidatos, así como las competencias relacionadas con el ser, el saber y el saber hacer, puesto que si se sigue un proceso disciplinado para definir la presencia de cualidades que incluyen pensamiento estratégico, habilidades de comunicación

interpersonal, agudeza para los negocios, capacidad para gestionar el cambio, coraje y respeto por los demás, se realizaría una selección eficaz de los candidatos.

Por su parte, como otra de las tendencias en gestión del talento humano, la estrategia de Assessment Center busca evaluar las conductas de los candidatos en situaciones complejas, a través de ambientes laborales simulados que se acercan lo más posible a la actividad para cual se realiza la selección de personal, mientras expertos evalúan su rendimiento bajo presión, siendo capaces de hacer una predicción acerca de cómo será el desempeño de las personas en el puesto de trabajo como tal. El registro de estos ejercicios se realiza a través de listas de chequeo, escalas, notas e incluso grabaciones que se someterán a consideración. La ventaja de este tipo de selección es que mantiene una visión global de la persona evaluada, ayudando a determinar con mayor certeza si el candidato encaja en un puesto concreto dentro de la organización y se le ofrece al mismo una retroalimentación de su ejercicio (Luengas y Jiménez, 2007).

En cualquier caso, los procesos en psicología organizacional y más específicamente en la gestión de personal, se enfocan cada vez más en la evaluación de las características personales y profesionales que creen una sólida relación de reciprocidad entre las personas y la visión del mercado laboral.

Metodología

Diseño

El enfoque de este trabajo fue cuantitativo con un diseño descriptivo no experimental, de corte transversal, debido a que los datos se recolectaron en un momento determinado.

Muestra

La población evaluada durante la pasantía corresponde a 123 personas, de las cuales 57,72% son mujeres y 42,27% son hombres, residentes en el área metropolitana de Bucaramanga. Respecto a las vacantes requeridas durante el periodo de pasantía, se identificó que todas ellas fueron de tipo comercial y ofertadas por los grupos empresariales: Brinsa, Bancolombia Sufi, Exito, Corona, Sumicol y Eficiencia y Servicio.

Instrumentos

La entrevista psicológica se aplicó para todos los cargos como requisito del proceso de selección, las pruebas utilizadas fueron Wartegg, 360 Comercial y Administrativo, Valanti, y Bomba Atómica. Cabe resaltar que las pruebas aplicadas a cada aspirante dependían del perfil requerido para las vacantes y así, varió su aplicación.

Dentro de los instrumentos que se utilizaron durante todo el proceso de pasantía se encuentran:

- Cuestionario valores-antivalores Valanti: Se trata de una prueba que mide los valores asociados a la dimensión predominante de la personalidad del individuo, referidos al nivel de juicio y no de acción. Exige una escolaridad mínima de octavo grado y un tiempo promedio de 15 minutos para su aplicación, aun cuando no presenta limite en el mismo (Escobar, 2001). (Ver Apéndice A)
- Evaluación 360 comercial y administrativo: Mide competencias a nivel administrativo, operativo, comercial y gerencial, los cuales cuentan con ciertas características diseñadas

para evaluar de forma específica las capacidades requeridas en el cargo (Diagnóstico y soluciones empresariales, 2004). (Ver Apéndice B)

- Test de Wartegg: Permite el análisis de aspectos dinámicos de la personalidad por medio de tareas proyectivas divididas en ocho campos en blanco para dibujar a partir de un estímulo, de los cuales cuatro refieren a lo orgánico y cuatro a lo inorgánico (Mesa, 2004). (Ver Apéndice C)
- Bomba Atómica: prueba de aplicación grupal que consiste en adoptar un rol al azar (bombero, sacerdote, etc.) y ubicarse en una historia que relata la amenaza de una bomba atómica sobre el planeta Tierra en el año 2190. La finalidad de la prueba consiste en argumentar por qué razón debe salvarse cada uno huyendo en una nave, desde el rol correspondiente. Esta prueba evalúa fluidez verbal, capacidad de argumentación y persuasión, persistencia, orientación al resultado, empatía, negociación y comunicación. Por supuesto, orientada a aquellos perfiles de tipo comercial. (Ver Apéndice D)
- Programas de Microsoft office como Word y Excel.
- Sistema interno de control de nuevos empleados, SISER.

Además, dependiendo de cada empresa cliente, se tuvo en cuenta ciertos requerimientos de acuerdo a las necesidades particulares de cada líder o gerente comercial. Los datos respecto a pruebas necesarias, entrevistas y cargos se muestran a continuación (ver tabla 1).

Tabla 1

Requerimientos de los clientes en el proceso de selección y contratación de personal.

Cliente	Cargos solicitados	Pruebas psicotécnicas	Prueba técnica (Bomba atómica)	Entrevista con cliente interno	Entrevista con cliente externo
Brinsa	Impulsadora	360° Comercial - Wartegg	No	Sí	Sí
	Mercaderista	360° Comercial - Wartegg	No	Sí	Sí
Corona Vajillas	Impulsador Autoservicio	360° Comercial - Wartegg	Caso Líder	Sí	Sí
	Impulsador Viajero	360° Comercial - Wartegg	Caso Líder	Sí	Sí
Sumicol	Promotor de Canal	360° Comercial - Wartegg	Caso Líder	Sí	Sí
	Promotor de Autoservicio	360° Comercial - Wartegg	Caso Líder	Sí	Sí
Banco de la República	Operario de Servicios Generales	Valanti - Wartegg	No	Sí	Sí
Éxito	Asesor Retail Digital	CMT - IPV	Caso Líder	Sí	Sí
Administrativos	Practicante Psicología	360° Administrativo - Wartegg - Valanti	No	Sí	No
	Practicante Recursos Humanos	360° Administrativo - Wartegg - Valanti	No	Sí	No
	Practicante Sistemas	360° Administrativo - Wartegg - Valanti	No	Sí	No
Bancolombia Sufi	Líder	360° Comercial - CMT - Wartegg	Caso Líder	Sí	Sí
	Asesor CCT	360° Comercial - Wartegg	No	Sí	Sí
	Asesor CPV	360° Comercial - Wartegg	No	Sí	Sí
	Asesor CPE	360° Comercial - Wartegg	No	Sí	Sí

Nota: el cliente interno hace referencia a gerentes de cuenta, jefes de operaciones, líderes o coordinadores.

Procedimiento

En primera instancia, se realizó un acercamiento a la empresa Nexarte, con el fin de conocer sus instalaciones, actividades y personal. Adicionalmente, se llevó a cabo un encuadre en el puesto de trabajo que incluyó: contextualización teórica, entrenamiento en aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas y demás instrumentos de trabajo, delegación de las funciones durante la pasantía y con ello, la presentación del plan de trabajo a desarrollar, aprobado por la empresa y la universidad. En la siguiente tabla es posible visualizar las diferentes actividades realizadas a lo largo de la pasantía en el área de reclutamiento, selección y contratación de personal (ver tabla 2).

*Tabla 2
Resumen de los procesos realizados en la pasantía*

Proceso	Actividad	Jefe RRHH	Pasante RRHH	Auxiliar Contratación
Selección	1. Reclutamiento externo	X	X	
	2. Llamar candidatos		X	
	3. Entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas	X	X	
	4. Registrar las personas entrevistadas en el sistema		X	
	5. Calificación de pruebas psicotécnicas		X	
	6. Entrega de informes psicotécnicos		X	
Contratación	1. Solicitud de documentos		X	X

2. Orden de exámenes médicos		X	X
3. Afiliación a EPS, CCF, APF.			X
4. Apertura de cuenta de ahorros Bancolombia		X	
5. Afiliación ARL Sura	X		
6. Diligenciar y firmar documentos de contratación			X
7. Firma de contrato y cláusulas			X
8. Contratación de la persona seleccionada en el sistema		X	

Resultados

Según el cronograma de actividades propuesto para el desarrollo de la pasantía, se dio oportuno cumplimiento a: inducción en la empresa, elaboración de la propuesta e informes de pasantía, capacitación en los instrumentos a aplicar, reclutamiento de personal, revisión de los perfiles de los candidatos, entrevista y aplicación de pruebas, calificación de las pruebas psicotécnicas, elaboración de informes y recepción de documentos para contratación.

El proceso de contacto y contextualización en el grupo empresarial Nexarte se realizó durante la primera semana de pasantía con el fin de ubicarse adecuadamente en el puesto de trabajo. Así, la elaboración de la propuesta de pasantía incluyó la información recopilada en este tiempo, con el fin de responder a las necesidades presentadas.

Posteriormente, se realizó la capacitación para la aplicación y calificación de los instrumentos psicotécnicos que se utilizarían durante el proceso de selección.

De esta manera, se ha realizado el apoyo a los procesos de selección y contratación de personal en la empresa a través de la ejecución de las distintas tareas que involucran dichos procesos:

1. Reclutamiento de personal a través de diferentes medios, como bolsas de empleo (Computrabajo, El empleo, etc.) y redes sociales (Facebook, Twitter), identificando que a través de ellos se llega a la mayor cantidad de gente posible.
2. Revisión de los perfiles de acuerdo a la adecuación para los cargos, de tal manera que se cumpliera con los requerimientos de las empresas cliente.
3. Contacto con los candidatos.

4. Entrevista y aplicación de las pruebas correspondientes, herramientas con las cuales se evaluaron distintos aspectos personales y competitivos de los candidatos con el fin de considerar a aquellos con mayor ajuste al perfil requerido.
5. Calificación e interpretación de pruebas con sus respectivos informes, destacando la pertinencia del candidato para el cargo.
6. Recepción de documentos para contratación.

La descripción de estos procesos permite visualizar el apropiado cumplimiento de los objetivos propuestos en la pasantía. Adicionalmente, es importante presentar los logros alcanzados en el rol como analista de reclutamiento y selección, ya que esto significa un valor agregado a la empresa Nexarte. De esta manera, la proporción de las personas reclutadas por considerarse idóneas para los cargos ofertados y que constituyen la muestra total atendida durante la pasantía, se presenta a continuación (ver figura 1).

Cargos ofertados por empresa

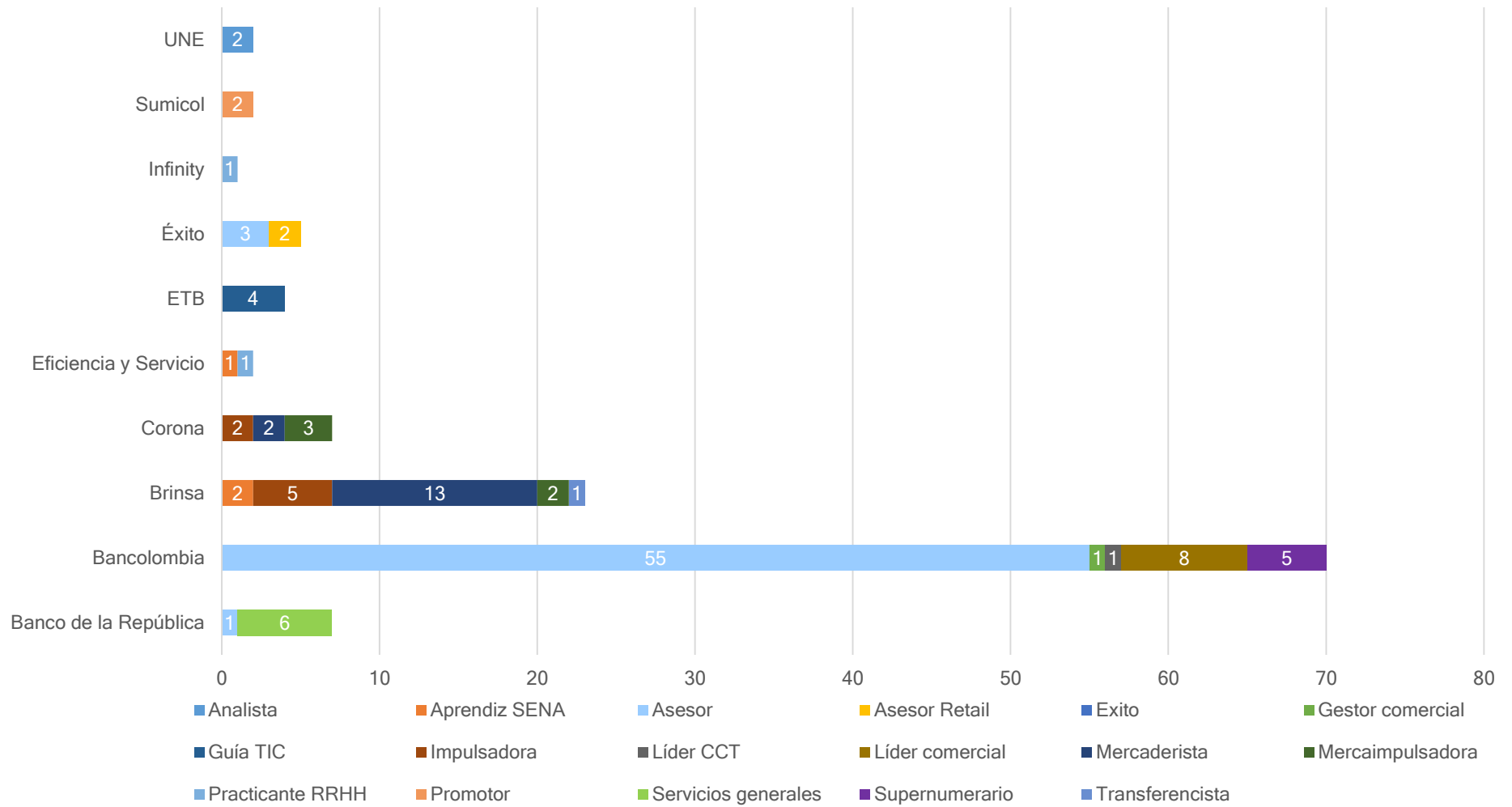


Figura 1. Relación de la cantidad de aspirantes a los cargos ofertados por las empresas cliente, quienes realizaron el proceso de reclutamiento y selección.

En la anterior gráfica es posible observar el reclutamiento de 123 personas para los diferentes cargos con los perfiles requeridos por las empresas; estas personas fueron contactadas para asistir a una entrevista y presentar pruebas psicotécnicas asignadas en la selección del cargo para el cual aplicaron. Por ejemplo, los aspirantes a cargos administrativos solían presentar las pruebas Wartegg, Valanti y 360 administrativo, mientras los aspirantes a cargos de tipo comercial se evaluaban principalmente a través de Wartegg y 360 comercial; no obstante, se aplicó una proporción diferente en cada una de las combinaciones de pruebas que buscaban establecer las características de los aspirantes (ver figura 2)

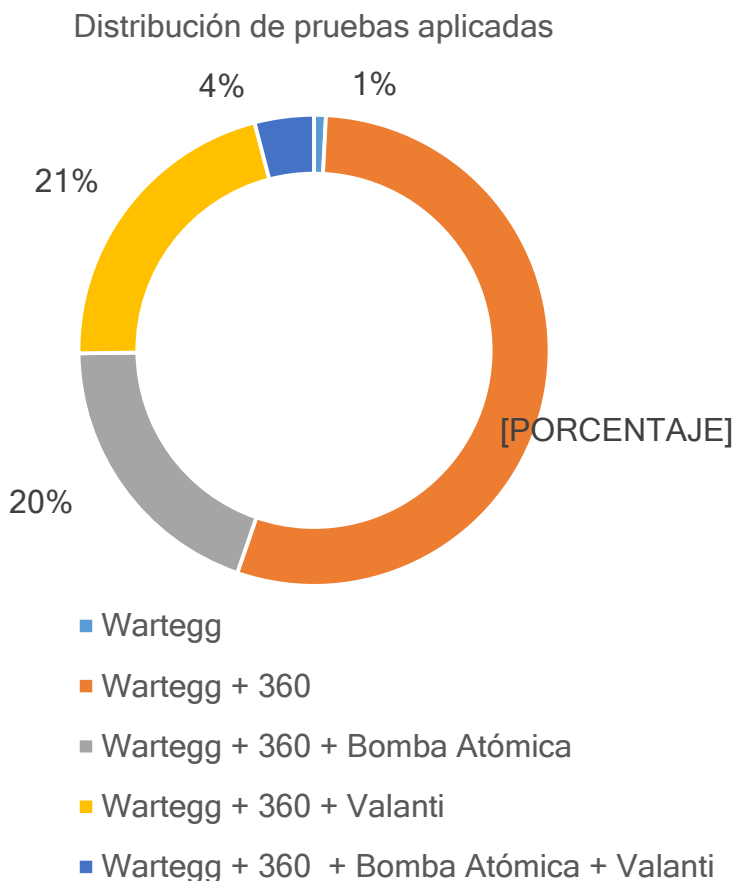


Figura 2. Porcentaje de pruebas aplicadas al grupo de aspirantes a diferentes cargos comerciales, administrativos y operativos.

Finalmente, de los 123 aspirantes evaluados inicialmente, 73 personas (59,34%) concluyeron el proceso con la contratación, de los cuales el 39,72% son hombres y el 60,27% son mujeres, distribuidos en diversos cargos ofertados por las empresas clientes y, a su vez, asignados para ejercer sus funciones en diferentes ciudades del país. La proporción de personal entre la fase de reclutamiento y selección y la fase final de contratación difiere debido a los filtros a los cuales son expuestos los candidatos: pruebas, entrevistas, experiencia, etc., llegando solamente a contratar a quienes cumplen con el perfil adecuado (ver figura 3).

Relación personal contratado, empresas y ciudades

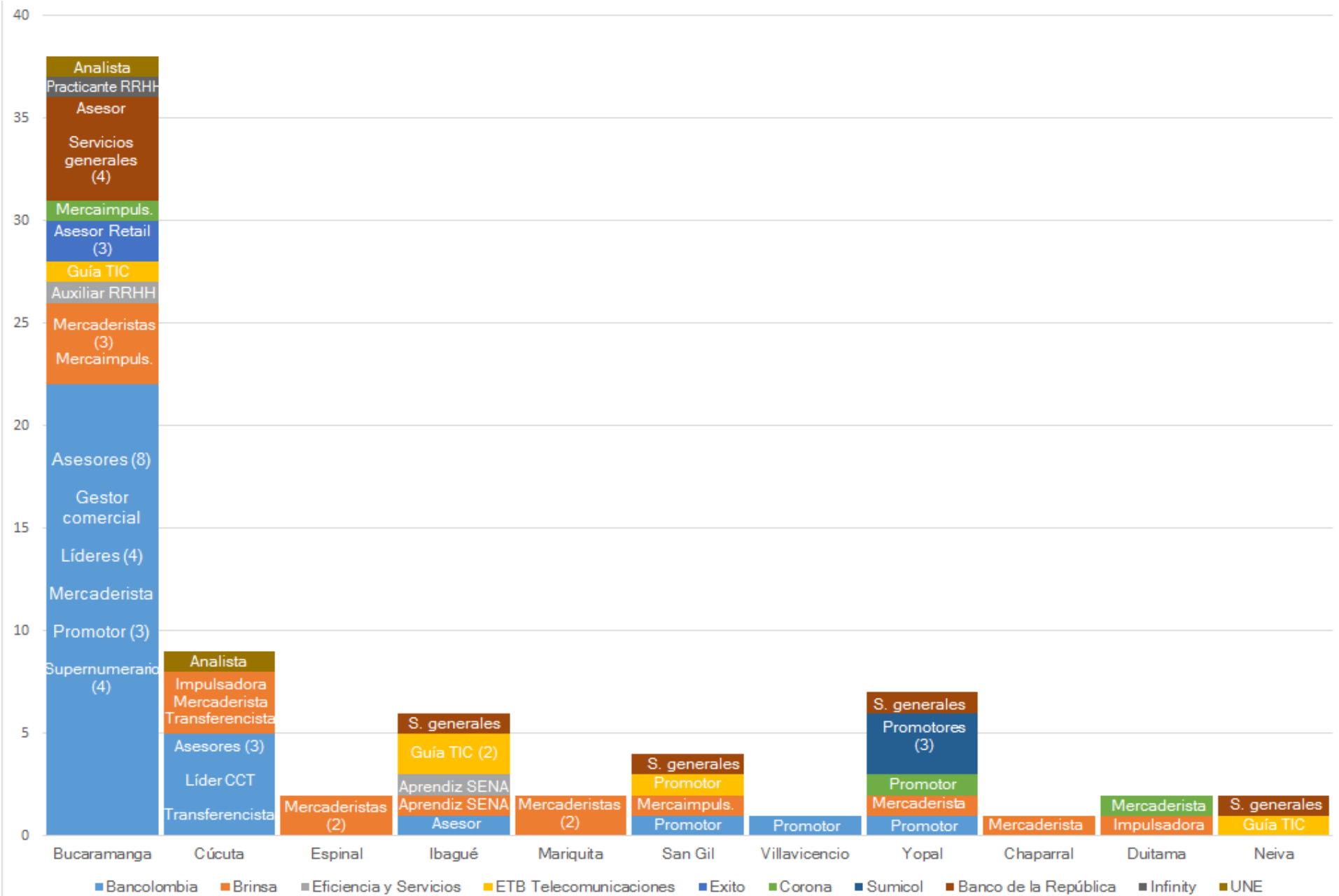


Figura 3. Contrataciones efectivas a partir de los resultados obtenidos en la evaluación psicológica durante el proceso de selección de personal.

Con estos resultados concluye el proceso de pasantía, evidenciando el apoyo a la atención de 123 candidatos, lo que se traduce en 123 reclutamientos, evaluaciones e informes y posteriormente, la recepción de documentación de 73 finalistas de los diferentes procesos, dando por concluido el ejercicio práctico de apoyo al proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa Nexarte.

Discusión

Independientemente del ejercicio económico que realicen, para las organizaciones es fundamental efectuar procesos de selección de personal idóneo para cada área, dado que esto representa una inversión en uno de sus activos más importantes: el recurso humano, el cual será el elemento clave en el cumplimiento de la misión empresarial. De igual manera, el mercado globalizado y cambiante de cualquier industria exige a las empresas innovar y desarrollar ventajas competitivas reales bajo la premisa de ofrecer productos y servicios de óptima calidad a bajo costo, sin embargo, el éxito se encuentra en la diferenciación, aspecto poco sostenible respecto a los productos que se ofrecen y es por ello que las organizaciones han volcado su visión diferenciadora al talento humano (Díaz & Arancibia, 2002). Y como ya lo han mencionado Calderón y Sarmiento (2012) “lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene, es, ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad; todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar” (p. 4)

Con base en lo anterior, en el caso del grupo empresarial Nexarte, la información recolectada durante seis meses de reclutamiento, selección y contratación de personal, permite generar un estimado de qué porcentaje de contrataciones efectivas se están dando, hacia qué grupo poblacional existe mayor tendencia, así como determinar la prevalencia de los cargos ofertados y de este modo evaluar si se continúan o replantean las técnicas implementadas en la actualidad.

Una característica que prevalece en la selección de cargos como asesores, mercaderistas y líderes comerciales, es la participación de la población femenina, indicando en este sector adecuadas aptitudes en servicio al cliente, persuasión y orientación al logro. Pero el análisis de la prevalencia femenina en este campo no queda allí, de hecho es una muestra más de que en los

últimos años las mujeres han comenzado a ocupar más ampliamente puestos en las diferentes empresas donde ya no se subvaloran sus aptitudes, sino que por el contrario se aprovechan y desarrollan; además, en este mismo sentido las mujeres han comenzado a contar con mayor independencia económica y por tanto son un objetivo de mercado importante y exigente, en el cual la identificación de género en servicio al cliente resulta una gran estrategia de marketing (Dema, 2007).

Así, 59,34% de contrataciones concluidas, es decir personas que finalmente reunieron todos los requisitos necesarios para ubicarse en cada uno de los cargos ofertados, representa un porcentaje significativo (por encima de la media) en procesos de selección exitosos, lo cual es atribuible a un adecuado enfoque de la selección estratégica sobre la selección tradicional, pues como lo afirman Díaz y Arancibia (2002) “la mirada de las competencias enfatiza cómo las personas pueden enfrentar y administrar el cambio a través de aprendizajes permanentes y actualizados en tomo a las nuevas demandas socioeconómicas” (p. 208).

Las competencias observadas durante un análisis de selección pueden ser muchas y variadas dependiendo del perfil que se busque, entre las más destacadas para determinar si un candidato es apto, se evalúan: orientación al logro, liderazgo, adaptación al cambio, fluidez verbal, pensamiento analítico, iniciativa, autoconfianza, asertividad, proactividad, entre otras (Díaz & Arancibia, 2002).

Estas competencias a las que se hace referencia, son aquellas que tiene en cuenta Nexarte dentro de su proceso de selección y por las cuales se indagó en los perfiles requeridos por las empresas cliente, siendo factores predictores de éxito, sobre todo, la adaptación al trabajo bajo presión, la disposición al cambio y la autoconfianza, por representar características claves para el desarrollo de labores comerciales en el área de asesoría, mercadeo, y liderazgo; además, es

posible observar en los resultados que son los cargos con mayor demanda, exigiendo a las personas trabajar en este tipo de competencias.

Por otro lado, los valores hallados mediante el test Valanti (Byham, 2004 como se citó en Luengas & Jiménez, 2007) y el equilibrio mental arrojado por el test de Wartegg, evidencian también características fundamentales en las personas que pretenden tomar un cargo, puesto que no basta con las aptitudes técnicas y profesionales para asegurar que el empleado se adaptará satisfactoriamente en un entorno donde debe trabajar en equipo y respetar las características de su contexto, a la vez que autoevalúa y propone en su labor. Este postulado es respaldado por Díaz y Arancibia (2002) cuando mencionan que entre los beneficios de hacer una selección por competencias se encuentran: adaptación más rápida, los empleados conocen lo que se espera de ellos y contribuyen mejor a las metas organizacionales, aclara el panorama de la selección de personal ya que se puede apoyar en capacidades demostradas y no sólo en diplomas, contribuyen a planes de desarrollo más exitosos y el perfil se ajusta al cargo, lo que finalmente se traducirá en menor rotación en los cargos, mayor productividad en la empresa y un adecuado clima laboral percibido por los empleados.

De acuerdo con Calderón y Sarmiento (2012) para la selección en cargos comerciales y administrativos, es de gran utilidad realizar la siguiente ruta: entrevista, pruebas o tests de conocimiento o de capacidad, exámenes médicos, técnicas de simulación, verificación de datos y referencias, remisión de candidatos a otra instancia de selección, remisión a otro cargo u organización, notificación de cubrimiento de la vacante, ingreso, inducción y seguimiento. En este caso, es posible evidenciar que si bien no se lleva a cabo un seguimiento completo de los empleados luego de ingresar al puesto de trabajo, se cumplen casi todos los pasos que se proponen desde la literatura, haciéndolo un proceso de selección idóneo. Es importante destacar

que las empresas deberían interesarse por realizar el seguimiento de sus empleados ya ubicados en las labores correspondientes, pues esto les ofrecerá mayor información de los factores predictivos que evitarán la rotación de personal y otros problemas en cada vacante.

No obstante, cabe destacar que las últimas tendencias en selección de personal también incluyen técnicas de simulación como ejercicio fundamental para deducir más concretamente la conducta que un aspirante presenta ante diversas exigencias y de esta manera corroborar si en dicho momento se manifiestan las potencialidades arrojadas por las pruebas psicotécnicas (Luengas & Jiménez, 2007). Como sucede con cualquier herramienta, existe un debate acerca de si técnicas como el Assessment Center representan un instrumento confiable para medir competencias, dada la subjetividad en que podrían caer los evaluadores. Sin embargo, en una investigación realizada por Zysberg (2012) en la cual se hizo seguimiento a trabajadores que llevaban un tiempo en sus cargos y que fueron evaluados mediante esta técnica, se demostró que características observables en los candidatos de un proceso de selección, tales como el compromiso organizacional (relacionado con la cultura organizacional, motivación, etc.), factores interpersonales y cognitivos, calificados en la técnica de Assessment Center, tienen valor predictivo con respecto al desempeño futuro dentro de la organización.

En este sentido, es imperativo que las empresas dedicadas a la selección de personal implementen ejercicios como estos, ya que su probabilidad de éxito sería aún mayor y de hecho podría ampliarse la mirada en el momento de la evaluación, dado que se tendrían más en cuenta los factores conductuales presentes en una situación simulada (pero que podría ocurrir) y no sólo las competencias descritas en pruebas de lápiz y papel. Inclusive, este postulado conduce a lo que grandes empresas como Google están desarrollando en estos tiempos y es considerar cada vez más las aptitudes que las personas puedan demostrar (Hoyos, 2010), aunque su título o su

experiencia pasada no lo respalden, pues muchas veces los requerimientos de las organizaciones deben ir más allá de la simple operatividad, ya que “considerar la organización como un sistema implica preocuparse más por los objetivos, por las misiones, por las tareas o actividades, y no simplemente por la división interna del trabajo” (Calderón & Sarmiento, 2012, p. 3). Esta es una visión que favorece desde toda perspectiva pues al considerar las potenciales habilidades de las personas, la gestión de personal se convierte en un foco de productividad e innovación al mismo tiempo que se transforma en un ejercicio más humano e incluyente.

Conclusiones

Se cumplió a cabalidad con los objetivos planteados en la propuesta de pasantía para la empresa Nexarte, ofreciendo apoyo a los procesos de reclutamiento, selección de personal para cargos comerciales, operativos y administrativos solicitados por diferentes empresas cliente; realizando la respectiva evaluación psicológica, análisis y selección hasta la etapa final de contratación; lo cual se llevó a cabo con la supervisión y aprobación de la jefe encargada.

En este sentido, la intervención de la psicología en el área organizacional es fundamental para garantizar el adecuado análisis de los perfiles laborales y personales que pueden ofrecer un óptimo rendimiento en los cargos a desempeñar, convirtiendo a la gestión del talento humano no sólo en un proceso dirigido al ahorro de costos y tiempo, sino además en una dinámica estratégica para el cumplimiento de metas en las empresas, permitiendo que la selección de personal sea parte de la planeación que se enfoca a dicho objetivo.

Por otro lado, el ejercicio de participar en un ambiente real ejerciendo las funciones de un psicólogo de selección, ofrece la oportunidad de adquirir diferentes habilidades en cuanto al trabajo bajo presión, las habilidades sociales, el análisis e interpretación de diversos factores, la toma de decisiones, entre otras que finalmente contribuyen al desarrollo de competencias profesionales necesarias en el campo laboral.

Finalmente, si bien en la actualidad los servicios de outsourcing se disponen cada vez más a implementar las últimas técnicas en selección por competencias, dejando de lado los modelos clásicos, se observa la necesidad de incluir nuevas estrategias de evaluación y seguimiento que se ajusten a los cambiantes requerimientos del mercado y la tecnología, de tal manera que los procesos se realicen de manera longitudinal y así contar con mayor certeza sobre las decisiones que se toman en la selección.

Recomendaciones

Una de las dificultades más notorias fue la ausencia durante el periodo inicial de pasantía del auxiliar de contratación quien es responsable de asegurar la contratación efectiva de las personas seleccionadas para los diferentes vacantes de las empresas cliente. Esta situación dificultó considerablemente el desempeño en las labores propias de la selección de personal, dado que debían ser asumidas otras funciones para culminar el proceso. Por lo tanto, es importante contar con esta persona auxiliar, para que el desarrollo de la selección de personal fluya en forma más efectiva.

Otra de las dificultades encontradas durante la pasantía fue la demora en el envío de órdenes de ingreso y requisiciones por parte de los líderes (empresas cliente), ya que sin estos documentos no es posible dar inicio al reclutamiento y selección del personal, pues no se reconoce el perfil que se está buscando. De este modo, es fundamental establecer un acuerdo de servicio que exija a cada una de las partes cumplir plazos con el fin de desarrollar los procesos eficazmente.

Finalmente, realizar evaluación de desempeño del personal que se vincula a las diferentes compañías, es una responsabilidad importante que pocas temporales asumen por el costo en tiempo/dinero que les representa. En este caso, a pesar de haber sido una de las actividades propuestas en la pasantía, no se realizó debido a que no ha sido establecido un protocolo que se pueda seguir desde el proceso de pasantía. No obstante, a manera de recomendación, es importante que se incluya este seguimiento dentro del paquete de servicios con el fin de dar soporte a los procesos realizados, evaluar diferentes fenómenos de bienestar, adecuación y rotación de los empleados e implementar ajustes según el caso, pues esto sería un factor diferenciador en la intervención de Nexarte como empresa líder en servicios de outsourcing y a

su vez, de la calidad de los procesos psicológicos que avanzan en concordancia con las necesidades organizacionales.

Referencias

- Alles, M. (2004). *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arbazúa, E., Contreras, F., & Robles, J. (2002). Evaluación de la gestión de personas en las empresas: del departamento de personal a la gerencia de las capacidades organizacionales. *Psykh*, 11(2), 159-170. Recuperado de <http://tinyurl.com/ztcnnok>
- Archina, T., Luquez, S., Godoy, P., & Marrau, M.C. (2007). El hombre en relación con su trabajo: incumbencias del proceso de selección. (Tesis de pregrado) Universidad nacional de san Luis, Argentina.
- Bachenheimer, H. (s.f.). *Gestión humana*. Recuperado de <http://tinyurl.com/gn8g2jy>
- Blanch, J. M. (2007). *Psicología social del trabajo*. Tratado de Psicología Social. Barcelona: Anthropos- UAM.
- Blasco, D. R. (2004). *Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo*. Recuperado de <http://tinyurl.com/jop2dbn>
- Bohlander, G., Snell, S, y Sherman, A. (2001). *Administración de 4 recursos humanos*. México: Thompson Editores S.A.
- Calderón, P. & Sarmiento, G. (2012). *Qué hace que un proceso de selección sea exitoso*. (Trabajo de grado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10818/4529>
- Cano, C. J., & Céspedes, J. J. (2003). Estrategia de negocios y prácticas de recursos humanos en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (46), 63-84. Recuperado de <http://tinyurl.com/jnsxbem>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <http://tinyurl.com/zrcdbpb>

- Delsordo, I., García, A., López, I., & Lozada, R. (2008). *Psicología del trabajo*. Recuperado de <http://www.psicol.unam.mx/psitrab/pdf/640.pdf>
- Dema, S. (2007). La introducción de la perspectiva de género en el marketing: una nueva forma de analizar las relaciones de intercambio. *Estudios sobre consumo*, 81, 55-69. Recuperado de <http://tinyurl.com/hggpfxk>
- Diagnóstico y soluciones empresariales. (2004). *Gestión 360, modulo 1: evaluación por competencias*. Recuperado de <http://www.rhtconsultores.net/competencias>
- Díaz, R. & Arancibia, V. (2002). El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2), 207-214. Recuperado de <http://tinyurl.com/zzo4jyp>
- Enciso, E., & Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la visión organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 5-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801102>
- Enríquez, A., & Castañeda, D. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 9 (1), 77-85.
- Escobar, O. (2001). *Valanti, cuestionario de valores y antivalores*. Bogotá: PSEA Ltda.
- Galvis, V., & Méndez, L. (2010). *Propuesta para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de gestión humana en la constructora Valco LTDA*. Propuesta para optar al título de especialista en gestión para el desarrollo humano en la organización.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y gestión*, (27), 1-39. Recuperado de <http://tinyurl.com/z2ctnej>

- Giacomelli, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *International Journal of Good Conscience*, 4(2), 53-96.
Recuperado de <http://tinyurl.com/jb9pc9w>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación xx1*, 10, 83-106.
- Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil del cargo basado en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 46(159), 11-30.
- Luengas, A. & Jiménez, M. (2007). Nuevas tendencias de selección en empresas manufactureras que tiene el área de recursos humanos como Vitro Colombia. *Universidad de La Sabana*. (p. 1-36). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/2001>
- Mesa, P. (2004). *Guía de interpretación del test de Wartegg*. Recuperado de <http://tinyurl.com/ht4t6fh>
- Richino, S. (2002). *Psicología en la selección de personal*. Recuperado de <http://tinyurl.com/gqdcgv3>
- Saldarriaga, J. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. Recuperado de <http://tinyurl.com/z5vgdek>
- Salgado, J. & 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.
- Salgado, J. F. (s.f.). *Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación*. Recuperado de <http://tinyurl.com/zxjwnj6>
- Zysberg, L. (2012). Assessment center dimensions predict performance-based bonus in business management settings. *Psychology*, 3(6), 500-503.

VALANTI

Cuestionario

Nombre:	Edad:	Genero:
---------	-------	---------

PRIMERA PARTE (1-9) Por favor marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, según la importancia que ud le da a cada frase en su vida personal. Las opciones de respuestas son: 3-0, 0-3, 2-1, 1-2. Siempre la suma de puntos en las dos casillas debe ser 3.

1.	Muestro dedicación a las personas que amo			Actuo con perseverancia	16.	Pensar con confusión			Tener odio en el corazón
2.	Soy tolerante			Prefiero actuar con etica.	17.	Decir blasfemias			Ser Escandaloso
3.	Al pensar utilizo mi intuición o "sexto sentido"			Me siento una persona digna	18.	Crear desigualdades entre los seres humanos			Apasionarse por una idea
4.	Logro buena concentración mental			Perdono todas las ofensas de cualquier persona	19.	Sentirse inconstante			Crear Rivalidad hacia otros
5.	Normalmente razono mucho			Me destaco por el liderazgo en mis acciones	20.	Pensamientos Irracionales			Traicionar a un desconocido
6.	Pienso con Integridad			Me coloco objetivos y metas en mi vida personal	21.	Ostentar riquezas materiales			Sentirse Infeliz
7.	Soy una persona de iniciativa			En mi trabajo normalmente soy curioso	22.	Entorpecer la comunicación entre seres humanos			La maldad
8.	Doy Amor			Para pensar hago síntesis de las distintas ideas	23.	Odiar a cualquier ser de la naturaleza			Hacer distinciones entre las personas
9.	Me siento en calma			Pienso con veracidad	24.	Sentirse intranquilo			Ser Infiel

SEGUNDA PARTE (10 - 30) Por favor marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, para la frase más inaceptable, según su juicio. El puntaje más alto sera para la frase que indique lo peor. Únicas opciones de respuesta 3-0, 0-3, 2-1, 1-2.

10.	Irrespetar la propiedad			Sentir inquietud	25.	Tener la mente dispersa			Mostrar apatía al pensar
11.	Ser irrespetable			Ser desconsiderado hacia cualquier persona	26.	La injusticia			Sentirse Angustiado
12.	Caer en contradicción al pensar			Sentir Intolerancia	27.	Ventajarse de los que odian a todo el mundo			Vegarse del que hace daño a un familiar
13.	Ser violento			Actuar con cobardía	28.	Usar abusivamente el poder			Distraerse
14.	Sentirse Presumido			Generar divisiones y discordia entre los seres humanos	29.	Ser desagradecido con los que ayudan			Ser Egoista con todos
15.	Ser Cruel			Sentir ira	30.	Cualquier forma de irrespeto			Odiar

Apéndice A. Cuestionario Valanti

Apéndice B. Evaluación 360 Comercial y Administrativo



Questionario COMERCIAL



- 1 Le produce malestar e incomodidad los cambios e indecisiones de los clientes, en las citas o negociaciones previamente acordadas
- 2 Mantiene buenas y constantes relaciones con personas o empresas que conforman su sector de negocios, sabiendo que son su competencia
- 3 Cuando un cliente le deja un mensaje para un colega o compañero de trabajo, lo retransmite en su mayoría fielmente
- 4 Generalmente consigue buenos acuerdos comerciales con los clientes, sin ceder tanto en las condiciones y con total satisfacción para ellos
- 5 Habitualmente lo recuerdan en las organizaciones que visita por su forma de tratar a la gente
- 6 Participa en forma reiterada en comités, tareas sociales, y/o reuniones con personas de otros departamentos
- 7 Constantemente prepara un buen numero de razones para responder a las objeciones de los clientes
- 8 Frecuentemente logra anticiparse a las dudas o negativas del cliente de tal forma que el cierre de venta lo hace rápido
- 9 Cuando es necesario manejar un cliente difícil, por lo general deciden que usted se haga cargo
- 10 Para lograr una negociación, por lo general tiende a colaborarle a los clientes aceptando cualquier tipo de documentos o garantías
- 11 Dependiendo del cliente, presenta los productos o servicios de diferentes formas y enfoques
- 12 Acude a personas con las que sostuvo una conversación previa, para que le verifiquen, repitan o aclaren alguna información
- 13 Le catalogan frecuentemente como una persona que sabe resolver conflictos entre compañeros
- 14 Cree poder realizar una excelente presentación a un importante cliente sin tener todo su portafolio o materiales necesarios
- 15 Sinceramente dedica a diario un tiempo para llamar un determinado número de prospectos, hasta conseguir unas citas concretas
- 16 Le han descrito y felicitado por ser una persona que consigue objetivos superiores a los establecidos para el grupo
- 17 Habitualmente acostumbra a utilizar la misma estrategia cuando negocia con diferentes personas de una misma organización
- 18 Por lo general le agrada trabajar de manera individual y dependiendo tan sólo de sus resultados
- 19 Para asegurar el logro de sus resultados, normalmente se concentra y esfuerza más en la planeación que en la ejecución
- 20 Cuando un proyecto afecta a los demás, es necesario y obligatorio pedir la opinión de la mayoría de ellos
- 21 Por lo general los acuerdos verbales a los que llega con los clientes, los reporta por escrito incluyendo todos los términos
- 22 Normalmente sigue sus propias reglas porque le es difícil ajustarse a las normas establecidas
- 23 Se acomoda constante y fácilmente a las situaciones exigentes en cuanto a manejo de tiempo y resultados



GESTIÓN 360°

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

- 24 Frecuentemente busca asistir a eventos en los que logra contactar clientes potenciales
- 25 En la mayoría de casos, tan sólo mediante la presentación del producto o servicio, logra modificar prevenciones y aclarar dudas del cliente
- 26 Continúa con firmeza y motivación las visitas programadas en un día de resultados poco alentadores
- 27 Le expresan continuamente que sabe utilizar de forma efectiva los recursos técnicos y humanos que tiene a su disposición
- 28 Continuamente se actualiza sobre lo que encuentran los clientes en productos similares a los que usted maneja
- 29 Acostumbra a informar y guiar detalladamente a todo el grupo situaciones importantes que inciden en el desarrollo de sus labores
- 30 Continuamente en los triunfos del grupo, resalta el esfuerzo o ayuda de la persona que más aportó, así ella poco le agrade
- 31 Planifica siempre el número y lugar de visitas que realizará, entregando reportes continuos al superior
- 32 Por lo general, puede ajustarse a los continuos cambios actitudinales de un jefe
- 33 Considera poco satisfactorios los resultados conseguidos con un mediano esfuerzo, pero los acepta sin discusión
- 34 Logra integrarse y relacionarse en ambientes nuevos de forma rápida
- 35 En la comunicación con todo tipo clientes, habitualmente utiliza un lenguaje preciso y directo
- 36 El jefe debe ajustar los objetivos y la forma de mando de acuerdo a cada colaborador que tiene
- 37 Frecuentemente logra cambiar la actitud de los clientes que han expresado su deseo de retiro, sin importar las dificultades que han tenido con la empresa
- 38 Resaltan sus compañeros o jefes el continuo entusiasmo y positivismo que muestra independientemente de los resultados obtenidos
- 39 Normalmente cuando hay cambios en los procesos, prioridades o responsabilidades, sus resultados quedan aplazados
- 40 Constantemente pide aclaraciones o hace preguntas respecto a la información que le han transmitido
- 41 Le parece importante que exista la competitividad laboral por metas, para obtener resultados y mostrar el real rendimiento laboral, así piense que son difíciles de cumplir
- 42 Acostumbra a transmitir a otros grupos con problemas similares soluciones que ustedes encontraron; lo considera una prioridad
- 43 Por lo general, usa respuestas preconcebidas a las objeciones del cliente
- 44 La organización de los elementos de trabajo, que facilitan el contacto y posible negocio con el cliente dependen de cada uno
- 45 Repetidamente la gente acude a usted porque es una persona que resuelve de manera eficiente diferentes problemas

- 46 Genera voluntaria y reiteradamente nuevas ideas y tareas que aumentan la productividad y consecución de metas grupales
- 47 Habitualmente habla mal de su trabajo; piensa en cambiarlo por la falta de resultados positivos
- 48 Con frecuencia se asegura de realizar y constatar la satisfacción del cliente, una vez le han adquirido el producto o servicio
- 49 Considera que cada vez que atiende un cliente capta su atención un ciento por ciento
- 50 Busca que las demandas de otros colegas se respondan con igual rapidez e interés que las propias
- 51 Sabe corregir y encaminar a colegas o compañeros que están fallando en sus tareas, dejándoles con la sensación de mejora y gratitud
- 52 Considera importante usar frases deslumbrantes durante la presentación del producto o servicio que ofrece, para hacer una mejor exposición
- 53 Percibe que algunas veces los clientes le presentan ofrecimientos o negociaciones dudosas por su comportamiento
- 54 En su labor lo habitual es encontrar muchas objeciones y dificultades con los clientes
- 55 Conserva ante todos los clientes el mismo tono de voz y los mismos modales
- 56 Usualmente todos sus compañeros o colaboradores le comentan o confían aspectos acerca de su vida personal
- 57 Recuerda fácilmente la totalidad de datos o hechos relevantes que le fueron informados en una reunión
- 58 Frecuentemente le es difícil aceptar y comprender cualquier tipo de crítica por parte del grupo de trabajo
- 59 Acostumbra a trabajar individualmente o en grupo la manera de mejorar las habilidades comunicativas con los clientes
60. Los clientes a su cargo continúan frecuentemente comprando o contratando los diferentes productos que ofrece
- 61 Sin importar el cargo, cuando habla con alguien se interesa por demostrarle que está escuchándole eficazmente
62. Considera que en la mayoría de conversaciones laborales capta la idea principal de su interlocutor tal como lo esperaban
63. Al trabajar un nuevo producto o servicio conoce claramente el nicho y las personas que debe contactar
- 64 Examina constantemente los precios existentes y sus tendencias en el mercado nacional
65. Por lo general incrementa el nivel de su trabajo para alcanzar todas las metas propuestas en el área comercial
66. Por lo general, usted ha conseguido importantes negocios que otros consideraban imposibles
67. Conoce o tiene información previa del cliente potencial cuando lo aborda; sabe qué valor agregado le pueda interesar
68. Es importante conocer las posibilidades reales de cada persona para saber qué nivel de exigencia tener
- 69 Por lo general la mayoría de veces consigue hacer buenos contactos comerciales que después lo recomiendan a otras personas

- 70 Considera que todos los productos se deben mercadear del mismo modo, porque es una fórmula conocida y buena
- 71 Los comentarios y problemas triviales que surgen en el trabajo muy rara vez logran afectar su desempeño laboral
72. Considera que además de la relación comercial, establece frecuente y cordial trato con la mayoría de los clientes
- 73 Normalmente es una persona que soporta y sabe llevar los clientes difíciles, exigentes e inconformes
- 74 Tiene por costumbre, actualizarse respecto a ventajas y desventajas de productos similares a los que usted maneja
- 75 Habitualmente crea diferentes estrategias para aumentar su base de datos de clientes potenciales
- 76 Normalmente considera más importante las comisiones y porcentajes individuales porque los resultados del grupo no generan mucha ganancia
- 77 Identifica claramente las razones y necesidades del cliente en su primera cita
78. Cuando toma decisiones erróneas acepta la total responsabilidad, así sea un resultado del grupo en general.





EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS



Diagnóstico y Soluciones Empresariales

HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE: _____

FECHA:

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

CEDULA: _____

CARGO: _____

EDAD: _____

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

Instrucciones:

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

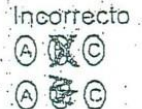
TIENE 25 MINUTOS PARA CONTESTAR LA PRUEBA

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

- | | |
|----------------|-----|
| Nunca | (A) |
| Ocasionalmente | (B) |
| Siempre | (C) |

RECUERDE: DE SU SINCERIDAD DEPENDE EL RESULTADO DE LA PRUEBA

Recuerde marcar las respuestas adecuadamente.



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

Nombre:

Cédula:

Edad:

Cargo:



Género: M F

Fecha:

Instrucciones:

Antes de diligenciar la hoja de respuestas lea con atención las instrucciones.

En el cuadernillo anexo encuentra una serie de afirmaciones que corresponden a situaciones que pueden presentarse en su trabajo; usted deberá marcar en la hoja de respuestas de acuerdo a su situación particular y conforme a las siguientes condiciones:

Si la situación planteada tiene poco o nada que ver con usted.	Marque	A	<p>Recuerde marcar adecuadamente en el círculo que corresponde a la opción con la cual usted se identifica más:</p> <p>Correcto </p> <p>Incorrecto </p>
Si la situación planteada algunas o la mitad de las ocasiones tiene que ver con usted.	Marque	B	
Si la situación planteada tiene que ver con usted La mayoría o todas las ocasiones	Marque	C	

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas ya que todas las opciones son igualmente válidas.

Responda de la manera más honesta y sincera que le sea posible y sin dejarse afectar por lo que cree que los demás consideran correcto o adecuado. Señale **ÚNICAMENTE** una opción en cada caso sin dejar preguntas por responder y de acuerdo a como es usted en el trabajo.

Comience a responder cuando el evaluador se lo indique.

TIENE 30 MINUTOS PARA DESARROLLAR LA PRUEBA.

RECUERDE: DE SU SINCERIDAD DEPENDE EL RESULTADO DE LA PRUEBA

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

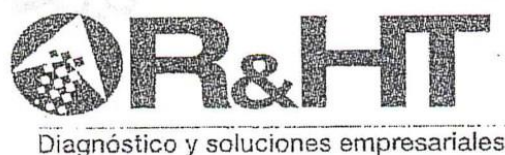
Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida por ningún medio electrónico o mecánico incluyendo la fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento o recuperación, sin permiso previo y escrito del autor

- 1 Actúa apresuradamente a la hora de conseguir algún objetivo o meta que se propone
- 2 Es flexible al cambio de funciones en el trabajo, aun sin sentirse cómodo con estas decisiones
- 3 Es ambicioso cuando propone metas que superan sus expectativas
- 4 Frecuentemente se percata de que otras personas entiendan eficazmente lo que ha expresado
- 5 Normalmente tiene planes de acción complementarios cuando se presentan cambios en los objetivos iniciales
- 6 Aborda las necesidades y demandas de los demás de la misma manera que las propias
- 7 Habitualmente se preocupa por profundizar en la información numérica amplia, aun sin que sea su responsabilidad
- 8 Cuando redacta una carta o un documento, utiliza frases brillantes para retocar el mensaje
- 9 Generalmente expresa su punto de vista aun cuando sabe que no es lo más conveniente
- 10 Brinda información del trabajo o proyecto en los tiempos que se estipulan, así sean datos insuficientes
- 11 Mantiene constantemente actualizada a la gente en cuanto a información de trabajo
- 12 Cumple reiteradamente instrucciones y órdenes aunque esté en desacuerdo con ellas
- 13 En una situación de dificultad tiende a mostrarse más persistente en la solución, sólo por demostrar a otros que puede más que por sí mismo
- 14 Se centra en ejecutar su trabajo como siempre, más que en buscar oportunidades de realizar algo extraordinario
- 15 Clasifica adecuadamente las prioridades cuando enfrenta situaciones que demandan trabajar bajo presión
- 16 Permite que otros copien los resultados obtenidos de un trabajo propio al saber que es importante para ellos
- 17 Cuando realiza una presentación, frecuentemente acude a realizar cuadros de datos significativos para explicar
- 18 Está dispuesto a asumir diversas formas de obtener la información, así considere que la que plantea es la correcta según su opinión y para otros es la incorrecta
- 19 Estructura adecuadamente los mensajes de su comunicación
- 20 Por lo general es asertivo en los momentos de crisis laboral
- 21 Permite que otras personas sin importar quienes sean le revisen la redacción y ortografía de lo que escribe
- 22 Supervisa la comunicación escrita de otras personas aun sin su solicitud
- 23 Diariamente desarrolla esquemas de trabajo para el beneficio propio más que para el grupo
- 24 Habitualmente brinda a otros retroalimentación oportuna
- 25 Frecuentemente tiende a excusarse o responsabilizar a los demás de los propios errores
- 26 Por lo general aconseja y explora las debilidades y fortalezas de otros aun cuando no lo han solicitado
- 27 Por lo general trabaja efectivamente en situaciones adversas, ya que prefiere pensar en lo que debe hacer, más que en lo que pasa

- 28 Está dispuesto a recibir retroalimentación así piense que poco la necesita
- 29 Escribe informes y reportes claros y concisos; poco se equivoca
- 30 Se interesa por la gente sólo cuando sabe que logrará un beneficio personal de sus relaciones sociales
- 31 Frecuentemente se integra con otras personas en el trabajo sin experimentar dificultades en la adaptación
- 32 Al redactar un trabajo, piensa en las personas a las cuales va dirigido el documento, así tenga poco tiempo
- 33 Constantemente busca nuevos objetivos en trabajos repetitivos
- 34 Ante situaciones de adversidad, practica diferentes roles sociales para lograr establecer contacto con otros
- 35 En ambientes de presión acelera los procesos de su trabajo para terminarlos lo más rápido posible teniendo en cuenta más la entrega que el resultado
- 36 Frecuentemente fomenta el seguimiento continuo a otros miembros del equipo cuando presentan dificultades sin importar éstas cuales sean
- 37 Continúa prestando atención y respeto a las sugerencias de los demás en cualquier circunstancia sin que éstas se relacionen con su trabajo
- 38 Piensa que los mecanismos de control y seguimiento pueden llegar a ser exagerados a la hora de mejorar el rendimiento y la productividad
- 39 Frecuentemente se anticipa a las dificultades que pueden presentarse en el desarrollo de su trabajo
- 40 Aun en ambientes de presión mantiene un actuar de acuerdo a las normas sociales y éticas; poco cede
- 41 Realizar las tareas de manera inmediata afecta su rendimiento, más que si tuviera que hacerlo a su ritmo y estilo
- 42 Frecuentemente acepta los cambios fácilmente sin estar de acuerdo con ellos
- 43 Cumple con los objetivos, metas y resultados así el tiempo de entrega haya vencido
- 44 Constantemente piensa a través de sus valores para determinar qué tan comprometido es con su trabajo
- 45 Da prioridad a las tareas que afectan el trabajo de los demás dejando a un lado lo que puede afectarle directamente
- 46 Frecuentemente sigue al pie de la letra las sugerencias que le expresan al desempeñarse en su trabajo
- 47 En los problemas complejos y simples intenta mantener aproximaciones lógicas y controladas, así intente descontrolarse
- 48 Tiende a modificar la relación con los demás si últimamente se han percibido cambios en su actitud
- 49 Pide frecuentemente retroalimentación acerca de cómo está haciendo el trabajo
- 50 Constantemente toma nota de las tareas que debe realizar dentro de las funciones de su puesto
- 51 Es más dedicado cuando tiene la posibilidad de ganar experiencia en varios campos, más que en uno solo, pero con el mismo beneficio
- 52 La mayoría de veces permite que otras personas lo guíen cuando ha cometido un error, por más pequeño que sea
- 53 Acepta los puntos de vista de otros, sólo cuando sus ideas son tomadas en cuenta

- 54 Trabaja más de lo necesario si quiere conseguir alguna meta, objetivo o resultado significativo sacrificando su tiempo personal
- 55 Prefiere invertir más tiempo en su desarrollo personal que profesional con tal de cuidar su imagen
- 56 Cuando alguien lo invita para analizar cualquier tipo de datos, se detiene rigurosamente en el origen más que en el resultado
- 57 Si sus funciones son limitadas, experimenta la posibilidad de ir más allá de sus expectativas así no apliquen a su trabajo
- 58 Se mantiene firme cuando alguien le solicita información que puede ser confidencial, aun si es un superior
- 59 Es extremadamente coherente con lo que piensa y dice
- 60 Expresa los miedos e inquietudes abiertamente cuando se siente en un entorno de confianza
- 61 Es atento a cualquier tipo de orden que implique la corrección de algún error en un proyecto, aunque piense que demeritan su trabajo
- 62 Está atento constantemente a revisar la fiabilidad de los datos sólo cuando son trabajos de mayor requerimiento
- 63 Cuando se plantea algún objetivo lo cumple a cualquier precio
- 64 Frecuentemente cuando escribe algún documento precisa la información y evita supuestos
- 65 Si logra un resultado poco merecido, tiende a aceptarlo por encima de otras personas con el mayor derecho
- 66 Si un superior le pide un resultado inmediatamente, está dispuesto a emitirlo en su totalidad, así presente inconsistencias
- 67 En un proyecto se concentra más en lo específico que en lo general, aun cuando deba presentarlo inmediatamente
- 68 Intenta minimizar las actitudes defensivas con toda clase de gente cuando sus puntos de vista son contrarios a otros, en vez de imponerlos
- 69 Analiza de todos los recursos de los cuales dispone continuamente
- 70 Voluntariamente asume diversas tareas y responsabilidades, aun sin que correspondan a su trabajo
- 71 Supedita los objetivos propios a los del equipo de trabajo
- 72 Por iniciativa propia tiende a buscar estrategias de análisis de la información, aun sin necesitarla
- 73 Después de enfrentar un problema difícil sin resolver, atiende el día a día en su trabajo sin pensar en lo que aconteció
- 74 Interactúa constantemente con otros cuando realiza la planeación del trabajo
- 75 Normalmente está dispuesto a plantear y compartir objetivos de su trabajo con los demás, aun si es el único que lo hace para lograr una meta
- 76 Es exacto en el manejo y análisis de la información de su trabajo
- 77 Aunque pueda estar en desacuerdo con ciertas políticas y tareas de la organización, desempeña el 100% de su potencial

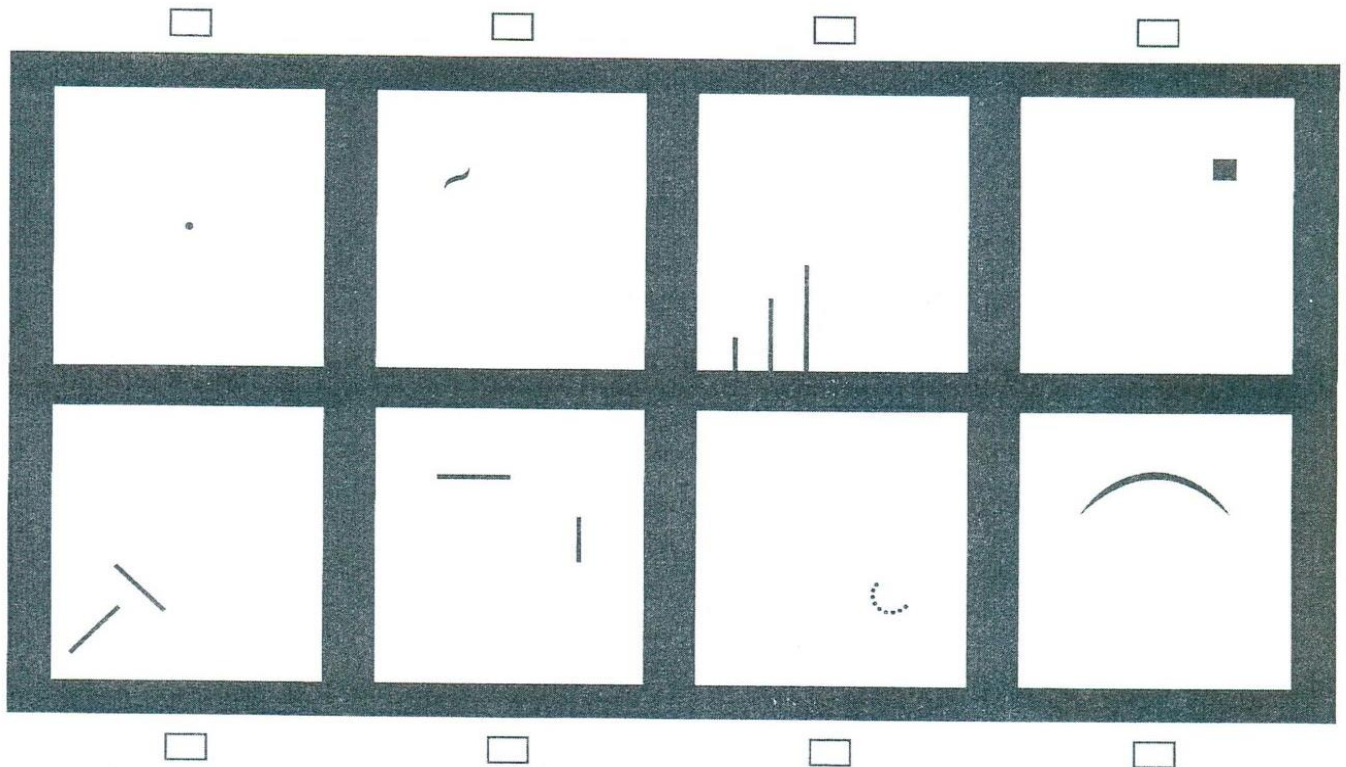
78. Así conozca que puede tener dificultades en el desarrollo en un proyecto, acepta una fecha exacta para cumplirlo o entregarlo
79. Constantemente desarrolla con acierto estudios y análisis que requieran estadística, balances, matemáticas y/o finanzas
80. Al defender un punto de vista confuso trata de imponerlo más que rectificar lo que piensa
81. Defiende su punto de vista con firmeza, buscando constantemente acuerdos con los demás
82. Lleva a cabo la totalidad de las tareas, incluso aquellas que son poco agradables
83. Cuando desea alcanzar un resultado se comporta más soñador que realista, así se da cuenta posteriormente de que no era lo que esperaba
84. Analiza constantemente informes numéricos de manera rápida con información estadística y cuantitativa clara
85. Cuando ejecuta tareas conjuntas entiende la necesidad de otros por querer entregar lo más rápido posible un trabajo y por ende lo hace
86. Participa activamente por iniciativa propia en diversas actividades sociales que se organizan en los lugares de trabajo
87. Si alguien le pide ayuda urgente, está en capacidad de resolver cualquier tipo de problema numérico que se requiera
88. Mezcla frecuentemente sus problemas externos con los laborales afectando notablemente su rendimiento
89. Cuando emite un mensaje, intenta evitar describir la mayor cantidad de detalles frecuentemente
90. Está completamente seguro de que su comportamiento por lo general, se basa en un modelo ético en cualquier situación



Apéndice C. Test de Wartegg

PRUEBA DE PERSONALIDAD WARTEGG

Nombre		Fecha	
Edad	Sexo	Grado de Instrucción	
Profesión		Lugar de Nacimiento	



TITULOS DIBUJOS

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____

Apéndice D. Test Bomba Atómica

LA BOMBA ATÓMICA

Historia:

En el año 2190 el planeta tierra se encuentra amenazado por dos potencias que luchan por el poder supremo; ellas son China y Estados Unidos.

Hace diez años que este conflicto está acabando lentamente con la vida del mundo.

Usted vive en Estados Unidos y le acaban de informar que esta misma noche China va a atacar el país con una bomba nuclear.

No hay modo de escapar, viendo la urgencia del tiempo. Solamente sabe que existe un refugio antibombas en el que puede esconderse.

Se dirige a toda velocidad hacia el lugar, porque sabe que sólo hay espacio para un total de 100 personas. Cuando llega, descubre que ya ingresaron 99 y quedan afuera un grupo de personas que también desean salvar sus vidas. Ante esto, usted deberá luchar por sobrevivir.

Consigna

Cada uno de ustedes tiene un rol, por lo cual deberán argumentar para convencer al resto acerca de por qué es Usted (en función de su rol) el que debería salvarse.

Cada Integrante expondrá al resto los motivos por los cuales busca su supervivencia, luego de lo cual podrán contra-argumentarse entre sí para lograr persuadir a los demás de su posición y lograr que lo elijan como sobreviviente.

ROLES

* PERIODISTA